

**ANALISIS IMPLEMENTASI  
DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3)  
DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
KANTOR BAPPEDA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

**SKRIPSI**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



**Disusun Oleh:**

**YUNDIKA PRADINA**  
**NIM : 10775000272**

**JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM  
R I A U  
2011**

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS IMPLEMENTASI DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN (DP3) DAN PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BAPPEDA PROVINSI KEPULAUAN RIAU**

**Oleh: Yundika Pradina**

Pegawai Negeri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk menunjukkan kinerja dan memberikan peranan yang optimal dalam pembangunan nasional. Pembangunan aparatur pemerintahan ini diarahkan pada makin terwujudnya administrasi Negara yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas, fungsi penyelenggaraan pemerintahan dan system Administrasi Negara yang handal, professional, efisien dan efektif. Salah satu factor yang dapat memotivasi pegawai untuk dapat meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan memberikan penilaian terhadap pekerjaan yang telah dilakukan pegawai. Penilaian pegawai tersebut tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi DP3 dan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif kemudian dianalisis secara deskriptif. Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai pengaruh DP3 dengan indikator metode DP3, mekanisme DP3, substansi DP3 dan bias terhadap penilaian masing-masing masuk dalam kategori "Setuju". Sedangkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, keberhasilannya dapat dilihat dari indikator-indikator kemampuan, keterampilan, kerjasama dan hasil kerja, masing-masing indikator masuk dalam kategori "setuju". Sehingga dapat disimpulkan Analisis pengaruh DP3 terhadap kinerja Pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau dengan menggunakan regresi linear sederhana diperoleh nilai koefisiensi determinasi (*R Square*) sebesar 8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Berdasarkan uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,461 > 2,291$  artinya DP3 berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau. Penulis menyarankan kepada Kepala Bappeda Provinsi Kepulauan Riau dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan kecakapan dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan latihan yang sesuai dengan bidang dan tugas yang digeluti pegawai serta meningkatkan kerjasama antara sesama pegawai dan melakukan evaluasi-evaluasi terhadap hasil kerja secara rutin, serta dalam implementasi DP3 di instansi terkait hendaklah sesuai dengan prestasi kerja yang diberikan pegawai kepada organisasi, sehingga pegawai merasa kontribusi yang telah diberikan pegawai terhadap organisasi dapat benar-benar dilihat berdasarkan prestasi kerja yang telah dihasilkan.

Kata Kunci : Kinerja, DP3

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vi
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	viii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	9
1.3. Tujuan Penelitian .....	9
1.4. Manfaat Penelitian .....	9
1.5. Sistematika Penelitian.....	10
 <b>BAB II TELAAH PUSTAKA</b>	
2.1 Konsep Dasar Kinerja.....	12
2.2 Manajemen Kinerja.....	14
2.3 Indikator Kinerja.....	15
2.4 Proses Penilaian Kinerja .....	17
2.5 Substansi dan Materi Penilaian .....	18
2.6 Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan .....	19
2.6.1 Pengertian Penilaian.....	19
2.6.2 Manfaat Penilaian .....	21
2.7 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) .....	23
2.7.1 Pengertian dan Kegunaan DP3 .....	24
2.7.2 Unsur-Unsur DP3.....	24
2.7.3 Tata Cara Penilaian DP3.....	29
2.8 Bias Penilaian.....	30
2.9 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja.....	32
2.10 Definisi Konsep .....	33
2.11 Konsep Operasional.....	34
2.12 Hipotesis .....	36
 <b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Lokasi Penelitian.....	37
3.2 Jenis dan Sumber Data.....	37
3.3 Populasi dan Sampel .....	37
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	39

3.5 Analisa Data.....	39
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN</b>	
4.1 Sejarah Singkat Provinsi Kepulauan Riau .....	43
4.2 Visi dan Misi .....	45
4.3 Tugas Pokok dan Fungsi.....	46
4.4 Susunan Organisasi.....	48
4.5 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.....	49
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
5.1. Deskripsi Variabel .....	65
5.1.1 Identitas Responden.....	65
5.1.2 Analisis Variabel Implementasi DP3.....	66
5.1.3 Analisis Variabel Kinerja Pegawai .....	78
5.1.4 Analisis Implementasi DP3 di Bappeda .....	90
5.1.5 Pengaruh DP3 Terhadap Kinerja Pegawai.....	94
1. Regresi Sederhana.....	94
2. Uji-t.....	95
3. Uji-f.....	96
4. Koefesien Determinasi ( $R^2$ ) .....	97
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1. Kesimpulan .....	100
6.2 Saran-saran.....	101
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pegawai Negri Sipil sebagai abdi negara dan abdi masyarakat dituntut untuk menunjukkan kinerja dan memberikan peranan yang optimal dalam pembangunan nasional. Dalam rangka pencapaian pembangunan nasional perlu adanya pembangunan sumber daya manusia terlebih dahulu, artinya pembangunan yang dilaksanakan kepada factor manusianya, sebab yang menjadi dasar utama dalam pencapaian tujuan adalah kualitas dari orang yang menjadi pelaksana program yang menjadi keputusan bersama, yakni menciptakan pemerintahan yang baik dan berwibawa, yang efesien, efektif dan produktif dalam melaksanakan roda pemerintahan.

Perubahan paradigma Sistem Pemerintahan Sentralistik menjadi Pemerintahan yang Desentralistik dengan keluarnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 dan telah diubah dengan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, diikuti pula dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, yakni Aparatur PNS yang semula sekedar administratif menuju ke Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Modern. Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian beserta seluruh Peraturan Pemerintahan serta aturan pelaksanaan lainnya, semuanya mengarah pada pelaksanaan “ *merit system*” dan profesionalisme PNS.

Pembangunan aparatur pemerintahan ini diarahkan pada makin terwujudnya administrasi Negara yang mampu menjamin kelancaran dan keterpaduan tugas, fungsi penyelenggaraan

pemerintahan dan system administrasi Negara yang handal, professional, efisien dan efektif. Pelaksana dan langkah pendayagunaan administrasi perlu terus dilanjutkan dengan meningkatkan sumber daya manusia dan kesejahteraannya.

Sumber daya manusia sangat penting bagi suatu organisasi untuk mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk dapat tercapainya tujuan organisasi. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuhan bagi suatu organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan pemerintahan. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal kegiatan pemerintahan tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya.

Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan pemerintahan. Tuntutan sector pemerintahan maupun swasta untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Masalah-masalah sumber daya manusia secara historis dapat ditinjau dari perkembangannya sejak dulu. Bahkan masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu organisasi, sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan peri kehidupan manusia dan masyarakat yang telah menimbulkan berbagai konsepsi tentang sumber daya manusia dan statusnya dalam masyarakat dimana organisasi itu berada.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi (Andrew E. Sikula, 2001:69). Mengingat hal yang demikian jelas

terlihat bahwasanya kualitas sumber daya manusia sangat berperan penting dalam melaksanakan tugas dan fungsi nya dalam suatu organisasi.

Pemerintah kini mengadakan perubahan yang mendorong pada sikap dan perilaku pegawai ke arah hasil kerja yang lebih baik. Perhatian pemerintah tersebut ditopang dengan penciptaan kinerja pegawai yang diarahkan pada peningkatan prestasi kerja dan dapat tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Tjokroamidjodjo (2007:175) mengemukakan, yang perlu diperhatikan dalam pembinaan aparatur pemerintah yang produktif adalah :

1. Keterampilan dan kemampuannya, dapat saja disebut sebagai kemampuan profesional dan manajerial.
2. Motivasi dan dedikasinya. Dorongan untuk berkarya, mengabdikan, melaksanakan tugas dan menyelesaikan amanat. Dalam hal ini adalah orientasi pengabdian untuk negara, bangsa dan masyarakat.
3. Sikap mental, etos kerja misalnya disiplin, kerja keras, produktif, *achievement orientation*, jujur, tertib dan lain-lain”.

Pentingnya penilaian prestasi kerja yang rasional dan diterapkan secara objektif terlihat pada paling sedikit dua kepentingan yaitu kepentingan pegawai yang bersangkutan dan kepentingan organisasi.

Bagi para pegawai, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan dan potensinya yang gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja para pegawai sangat penting arti dan peranannya dalam pengambilan keputusan

tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pergerakan, penempatan, promosi, system imbalan dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia.

Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara objektif serta di dokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian dua kepentingan utama yang telah disinggung di muka dapat terpenuhi. Pentingnya penilaian kinerja juga dapat dilihat dari kaca mata pendidikan dan pengembangan Pegawai. Artinya, suatu organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat untuk menentukan apakah pegawai tertentu membutuhkan suatu ketrampilan (*skill*), Apakah ketrampilan yang dimilikinya masih mengikuti perkembangan organisasi yang ada, Apakah organisasi secara keseluruhan membutuhkan *skill* baru agar dapat eksis dalam kompetisi.

Penilaian Kinerja merupakan tahapan penting dalam siklus pengembangan SDM karena merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen sesuai dengan karakteristik tugas tersebut

Karena hal yang demikian maka setiap PNS wajib dinilai pekerjaanya melalui pengisian Daftar penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dilakukan oleh atasannya setiap akhir tahun. Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 43/1999 pasal 20 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yang berbunyi “Untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat maka diadakan penilaian prestasi kerja”.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP<sub>3</sub>) dilaksanakan untuk memperoleh informasi yang akurat dan objektif dalam pembinaan pegawai negeri sipil berdasarkan sistem karier dan



prestasi kerja. Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai yang tidak tepat dan objektif dapat pula mengakibatkan dampak yang buruk terhadap organisasi seperti melemahkan motivasi dan semangat kerja pegawai, ketidakpercayaan terhadap atasan dan sebagainya.

DP<sub>3</sub> merupakan salah satu instrumen penilaian terhadap pencapaian kinerja pegawai, dalam pelaksanaannya ditemukan kondisi-kondisi yang menimbulkan opini terhadap layak atau tidaknya DP<sub>3</sub> dipertahankan sebagai metode penilaian untuk mengukur kinerja pegawai. Implementasi DP<sub>3</sub> seharusnya benar-benar mencerminkan penilaian yang objektif sehingga mampu meningkatkan produktivitas kerja pegawai. DP<sub>3</sub> tidak seharusnya dipandang dari unsur subjek semata. Karena berdasarkan Teori Motivasi, Ada beberapa hal yang dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai salah satu nya adalah dengan memberikan penghargaan (reward) kepada bawahan yang berprestasi. Penghargaan yang diberikan kepada pegawai yang berprestasi bukan hanya dari materi tetapi juga dengan memberikan penilaian yang objektif dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Sehingga dianggap perlu pelaksanaan penilaian yang terjadi dalam lingkup organisasi seobjektif mungkin, sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai.

Implementasi DP<sub>3</sub> yang dianggap sudah objektif dalam pelaksanaannya akan menimbulkan keinginan pegawai untuk mampu berprestasi dalam pekerjaannya. Sehingga mengacu pada peningkatan kinerja yang akan dilakukan pegawai dengan melaksanakan program-program kerja untuk memperoleh target/tujuan suatu organisasi tempat ia bekerja.

Tabel 1.1 Daftar Realisasi Program Kerja

No.	Program Kerja	Tahun									
		2005		2006		2007		2008		2009	
		T	TL	T	TL	T	TL	T	TL	T	TL
1	Program Pelayanan Administrasi Perkantoran	v		v		v		v		v	
2	Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Aparatur	v		v			v	v		v	
3	Program Peningkatan Pengembangan Sistem Pelaporan Capaian Kinerja dan Keuangan	v			v		v		v	v	
4	Program Perencanaan Pembangunan Daerah		v		v		v		v	v	
5	Program Perencanaan Tata Ruang		v		v	v			v	v	
6	Program Pengembangan Wilayah Perbatasan		v		v		v		v		v
7	Program Pengembangan Data/Informasi		v	v			v	v			v
8	Program Kerjasama Pembangunan		v	v		v			v	v	
9	Program Peningkatan Kapasitas Kelembagaan Pemerintah Daerah	v			v		v	v		v	
10	Program Perencanaan Pembangunan Ekonomi		v		v	v		v		v	
11	Program Perencanaan Sosial dan Budaya	v		v		v		v		v	
12	Program Perencanaan Prasarana Wilayah dan Sumberdaya Alam		v		v		v	v			v
13	Program Perencanaan Pengembangan Wilayah Cepat Tumbuh		v		v	v			v		v
Jumlah		5	8	5	8	6	7	7	6	9	4
Persentase		38%	62%	38%	62%	46%	54%	54%	46%	69%	31%

Sumber Bappeda Provinsi Kepulauan Riau

Dari tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada Bappeda Provinsi Kepri terdapat 13 Program Kerja yang akan di realisasikan. Dimana pada tahun 2005 terdapat 5 program yang terlaksana atau 38% dan 8 program atau 62% yang tidak terlaksana, pada tahun 2006 terdapat 5 program yang terlaksana atau 38% dan 8 program atau 62% yang tidak terlaksana, pada tahun 2007 terdapat 6 program yang terlaksana atau 46% dan 7 program atau 54% yang tidak terlaksana, pada tahun 2008 terdapat 7 program yang terlaksana atau 54% dan 6 program atau 46% yang tidak terlaksana, pada tahun 2009 terdapat 9 program yang terlaksana atau

69% dan 4 program atau 31% yang tidak terlaksana. Dengan demikian dapat kita simpulkan bahwa Pelaksanaan program kerja di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dari tahun 2005-2009, program kerja yang terlaksana lebih sedikit dari program kerja yang tidak terlaksana.

Dari data realisasi program kerja diatas yang terlihat bahwa banyak para pegawai masih kurang menunjukkan prestasi kerja yang belum maksimal karena masih kurangnya program kerja yang tidak terlaksana sehingga hal ini bisa menghambat pencapaian tujuan organisasi yang telah diprogramkan.

Gambaran yang demikian yang melatarbelakangi penulisan ini dengan objek penelitian dalam bidang kinerja pegawai dengan judul **“Analisis Implementasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP<sub>3</sub>) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah pokok penelitian ini menyangkut pada pelaksanaan Evaluasi Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Sehingga berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dapat diambil suatu rumusan masalah yang akan di bahas, yaitu : Bagaimana Implementasi Daftar Penilaian Pekerjaan dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri

## **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui bagaimana implementasi Daftar Pelaksanaan Penilaian Pekerjaan (DP<sub>3</sub>) PNS pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh DP<sub>3</sub> terhadap kinerja PNS pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis tentang kajian penilaian kinerja berdasarkan DP3
- b. Untuk menambah literatur perpustakaan yang dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian yang berminat meneliti masalah ini lebih lanjut
- c. Untuk merekomendasikan kepada instansi terkait sebagai bahan pertimbangan dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Pegawai berdasarkan DP3 pada Lingkungan Kantor Bappeda di masa yang akan datang.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

##### **BAB I Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang deskripsi umum, yang meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan Tugas Akhir ini.

##### **BAB II Telaah Pustaka**

Bab ini akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan pembahasan Tugas Akhir ini. Teori yang diangkat yaitu mengenai teori-teori tentang Kinerja pegawai, Penilaian kinerja berdasarkan DP3 dan hubungan keduanya serta batasan lain yang dianggap perlu untuk teori pedoman.

##### **BAB III Metodologi Penelitian**

Bab ini akan membahas tentang metodologi penelitian yang digunakan dalam penyusunan Tugas Akhir ini dan menguraikan lokasi penelitian jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan analisa data.

**BAB IV Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bab ini berisikan sejarah singkat lokasi (objek penelitian), struktur organisasi dan aktivitas organisasi serta visi dan misi organisasi.

**BAB V Hasil dan Pembahasan**

Dalam bab ini memuat hasil dari penelitian tentang pembahasan yang dilakukan.

**BAB VI Penutup dan Saran**

Pada bab ini penulis akan menguraikan kesimpulan, keterbatasan dan saran yang dianggap perlu dalam penelitian ini.

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1 Konsep Dasar Kinerja

Konsep kinerja pada dasarnya dilihat dari dua segi yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (**Mangkunegara, 2002:67**). Jelas terlihat bahwasanya dalam sebuah organisasi setiap pegawai dituntut untuk melaksanakan tugas dan fungsinya secara totalitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya **Chaizi Nasucha** mengemukakan bahwa kinerja organisasi adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif, dikutip dari karya Pasolong Harbani (2007:175)

Selanjutnya diterangkan dalam Al-qur'an Surat Huud ayat (15) yang berbunyi :

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَالَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا لَا يُبْخَسُونَ ﴿١٥﴾

Artinya : Barangsiapa yang menghendaki kehidupan dunia dan perhiasannya, niscaya Kami berikan kepada mereka balasan pekerjaan mereka di dunia dengan sempurna dan mereka di dunia itu tidak akan dirugikan.

Dapat disimpulkan bahwa apabila seseorang bekerja didunia sesuai dengan apa yang sebenarnya dilakukan (tanggungjawab) maka akan mendapatkan hasil dari apa yang telah dilakukannya. Karena sesungguhnya setiap perbuatan itu sudah ada ganjaran(balasannya).

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu (**Pasolong,2007:177**) :

1. Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggungjawab yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti,sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik
3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan

4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

## 2.2 Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja akan mendorong keberhasilan organisasi yang berkelanjutan. Perbaikan kinerja serta peningkatan kapabilitas tim dan individu akan memberi kontribusi terhadap keberhasilan organisasi (Cahayani,2005). Manajemen kinerja akan lebih efektif apabila disertai dengan integrasi horizontal yaitu menggabungkan strategi manajemen kinerja dengan strategi SDM lainnya terutama yang berkaitan dengan penilaian, pembayaran upah serta pengembangan pegawai organisasi.

Dalam QS. Al Insyiqaaq Ayat 6 yang berbunyi :

يَتَأْتِيهَا الْإِنْسَنُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ ﴿٦﴾

Artinya : Hai manusia, sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu, maka pasti kamu akan menemui-Nya.

Maksudnya: bahwa manusia di dunia ini baik di sadarnya atau tidak adalah dalam perjalanan kepada Tuhannya. Dan tidak dapat tidak dia akan menemui Tuhannya untuk menerima pembalasan-Nya dari perbuatannya yang buruk maupun yang baik. Begitupula dalam sebuah organisasi setiap orang dituntut untuk berperan aktif dalam melakukan pekerjaannya sehingga dengan kontribusi yang baik dari



setiap pegawai akan mampu mendorong keberhasilan organisasi dengan tercapainya tujuan pegawai dan tujuan organisasi.

Menurut Cascio manajemen kerja yang efektif harus memiliki syarat sebagai berikut :

1. *Relevance*, hal-hal yang dapat diukur (yang bersifat input ataupun output) relevan dengan pekerjaannya atau bidang tugasnya
2. *Sensitivity*, harus cukup peka untuk membedakan mereka yang berprestasi dan mana yang kurang berprestasi
3. *Realibility*, harus dapat diandalkan, objektif, akurat, konsisten dan stabil.
4. *Acceptability*, dapat diterima dan diterima oleh penilai maupun yang dinilai sehingga memfasilitasi komunikasi yang konstruktif
5. *Practicaly*, seluruh instrumen atau formulir harus mudah digunakan oleh penilai

### **2.3 Indikator Kinerja**

Menurut LAN-RI Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan indicator *masukan (inputs)*, *keluaran (outputs)*, *hasil (outcomes)*, *manfaat (benefits)*, dan *dampak (impacts)*, di kutip dari karya Pasolong Harbani (2007:177).

Selanjutnya LAN-RI mendefinisikan indicator *masukan (inputs)* adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk

menghasilkan keluaran. Indicator ini dapat berupa dana, sumber daya manusia, informasi, kebijakan atau peraturan perundang-undangan atau sebagainya. Indicator *keluaran (outputs)* adalah sesuatu yang dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau non fisik. Indicator *hasil (outcomes)* adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (*efek langsung*). Indicator *manfaat (benefits)* adalah sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir pelaksanaan kegiatan. Indicator *dampak (impacts)* adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negative pada setiap tingkatan indicator berdasarkan asumsi yang ditetapkan.

Pendekatan indicator ini merupakan proses identifikasi dan klasifikasi indicator kinerja melalui system pengumpulan dan pengelolaan data atau informasi untuk menentukan kinerja kegiatan, program dan/atau kebijakan.

Menurut QS. Al An'am ayat 135 yang berbunyi :

قُلْ يٰٓاَيُّهَا النَّاسُ اَعْمَلُوا عَلٰى مَكَانَتِكُمْ اِنِّىْ عَامِلٌ فَاَسَوْفَ تَعْلَمُوْنَ مَنْ تَكُوْنُ  
لَهُۥ عَاقِبَةُ الدَّارِ اِنَّهٗ لَا يُفْلِحُ الظَّٰلِمُوْنَ ﴿١٣٥﴾

Artinya Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah (di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.

## **2.4 Proses Penilaian Kinerja**

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu. Penilaian Kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, kepegawaian lainnya. Disamping itu, penilaian prestasi kerja pada pegawai merupakan bagian penting dari seluruh proses kekarayaan pegawai yang bersangkutan.

Proses penilaian kinerja mencakup standar kerja, penilaian kinerja pegawai yang didasarkan pada standar yang telah ditetapkan serta pemberian umpan balik terhadap pegawai. Penetapan standar kerja sangat penting dilakukan karena akan dijadikan acuan atas dasar dari penilaian. Selanjutnya pegawai berhak tahu hasil penilaian kinerja nya. Dengan demikian maka pegawai dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dan diapun merasa dihargai. (Cahayani,2005).

Penilaian Kinerja merupakan tahapan penting dalam siklus pengembangan SDM karena merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen sesuai dengan karakteristik tugas tersebut (LAN-RI). Selain itu salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan suatu organisasi adalah melalui hasil Penilaian Prestasi Kerja yang ada di organisasi tersebut. Pada sebuah organisasi yang cukup maju, hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan proses manajemen SDM seperti demosi, pendidikan dan pelatihan,

kompensai dan pemutusan hubungan kerja, hal yang demikian dapat sekiranya memotivasi pegawai untuk bekerja lebih giat lagi.

Dalam Al-Qur'an Surat Al 'Ankabut ayat 6 menjelaskan

وَمَنْ جَاهَدَ فَإِنَّمَا يُجَاهِدُ لِنَفْسِهِ إِنَّ اللَّهَ لَغَنِيٌّ عَنِ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

Artinya : Dan barang siapa yang berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah benar-benar Maha Kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam. Tiap-tiap usaha manusia kemanfaatannya kembali kepada dirinya sendiri.

Sama halnya dalam sebuah organisasi, setiap pegawai seharusnya melakukan pekerjaannya dengan tujuan untuk mencapai target. Karena pada dasarnya seseorang yang melaksanakan pekerjaan nya sesuai dengan fungsinya masing-masing ia akan mendapatkan manfaat atau hasil dari apa yang telah dilakukannya.

## 2.5 Substansi dan Materi Penilaian

Sasaran yang menjadi objek penilaian antara lain kecakapan/kemampuan pegawai melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan, penampilan atau perilaku dalam melaksanakan tugas, cara yang digunakan dalam melaksanakan tugas serta ketegaran jasmani dan rohani dalam melaksanakan tugas. (Pasolong,2007:179)

Substansi instrumen pengukuran kerja terdiri dari aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas yang diukur sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja yaitu hasil kerja pegawai jadalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian yaitu tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya.
3. Perilaku yaitu sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakn tugasnya.
4. Kepemimpinan merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

## **2.6 Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

### **2.6.1 Pengertian Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Keberadaan Pegawai Negri Sipil sangat dibutuhkan dalam rangka pemberian pelayanan umum kepada masyarakat. Untuk itu, terhadap PNS perlu dilakukan pembinaan yang sistematis melalui berbagai kebijaksanaan dan instrumen pembinaannya. Salah satu instrumen untuk dapat mengarahkan PNS pada tingkat kompetensi yang diinginkan adalah penerapan sistem penilaian kinerja (prestasi kerja).

Hall (2007:162) menjelaskan bahwa penilaian kinerja merupakan proses berkelanjutan dalam menilai kinerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki kerja pegawai dalam organisasi. Penilaian kinerja tersebut adalah kegiatan kontrol atau pengawasan, dan bukan pula mencari-cari kesalahan untuk menjatuhkan sanksi atau hukuman. Kegiatannya difokuskan pada usaha mengungkapkan kekurangan dalam bekerja untuk diperbaiki dan kelebihan bekerja untuk di kembangkan, agar setiap pegawai mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas kontribusinya dalam melaksanakan pekerjaann.Untuk itu aspek-aspek yang dinilai harus sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan, sebagaimana terdapat di dalam analisis pekerjaan berupa deskripsi pekerjaan.

Dalam proses penilaian pelaksanaan pekerjaan, sangat diperlukan tolak ukur sebagai pembanding cara dan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai.

QS. Al Baqarah ayat 159-160 menjelaskan

إِنَّ الَّذِينَ يَكْتُمُونَ مَا أَنزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَالْهُدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا  
 بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّاعِنُونَ ﴿١٥٩﴾  
 إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنَّوْا فَاُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ  
 الرَّحِيمُ ﴿١٦٠﴾

Artinya : 159. Sesungguhnya orang-orang yang menyembunyikan apa yang telah Kami turunkan berupa keterangan-keterangan (yang jelas) dan petunjuk, setelah Kami menerangkannya kepada manusia dalam Al Kitab, mereka itu dila'nati Allah

dan dila'nati (pula) oleh semua (mahluk) yang dapat mela'natikecuali mereka yang telah taubat dan mengadakan perbaikan dan menerangkan (kebenaran), maka terhadap mereka itulah Aku menerima taubatnya dan Akulah Yang Maha Menerima taubat lagi Maha Penyayang. 160.

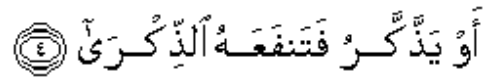
Sesungguhnya Allah SWT menyukai orang-orang yang bertaubat atau memperbaiki kesalahan. Selanjutnya dapat diartikan bahwa penialain kinerja dalam sebuah organisasi sangat diperlukan. Salah satu factor penting dari penilaian pekerjaan seorang pegawai bukan bermaksud untuk mendapatkan nilai yang tinggi dari penilai melainkan untuk mengadakan perbaikan dalam pekerjaan berarti melakukan pekerjaan-pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dari kesalahan-kesalahan yang dilakukan.

### **2.6.2 Manfaat Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan**

Adapun kegunaan atau manfaat dari penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang keliru oleh para pegawai, dan sebagai masukan bagi para pimpinan dalam membantu dan mengarahkan pegawai dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaannya dimasa depan.
2. Berguna untuk melaksanakan perbaikan dan penyempurnaan kegiatan manajemen SDM lainnya.

Dalam Q.S 'Abasa ayat 4 yang berbunyi :



Artinya atau dia (ingin) mendapatkan pengajaran, lalu pengajaran itu memberi manfaat kepadanya?

Setiap apa yang diinginkan oleh manusia terhadap suatu pembelajaran maka ia sendiri yang akan merasakan manfaatnya. Dengan adanya penilaian pekerjaan, setiap pegawai dapat mengevaluasi pekerjaan yang telah dilakukannya. Sehingga manfaat dari penilaian pekerjaan pegawai dapat dirasakan oleh setiap pegawai untuk dapat bekerja lebih baik lagi. Dengan adanya penilaian, pegawai dapat meningkatkan prestasi kerja dan memperbaiki serta menyempurnakan kinerjanya sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik dalam sebuah organisasi.

Menurut Drs. T. Hani Handoko terdapat sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu sebagai berikut :

- a. Perbaikan Prestasi Kerja
- b. Penyesuaian Kompensasi
- c. Keputusan Penempatan
- d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier
- f. Penyimpangan Proses Staffing
- g. Ketidakkuratan Informasional
- h. Kesalahan desain pekerjaan



- i. Kesempatan kerja yang adil
- j. Tantangan eksternal

## **2.7 Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Dalam rangka untuk menjamin adanya obyektivitas dalam pembinaan PNS berdasarkan pada Sistem Karier dan Sistem Prestasi Kerja, maka pemerintah menerapkan sistem penilaian prestasi kerja atas pelaksanaan tugas dan kewajiban PNS sehari-hari. Hasil penilaian tersebut dituangkan dalam satu daftar yang dibuat setiap akhir tahun yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Daftar tersebut merupakan implementasi dari UU No. 43/1999 pasal 20 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yang berbunyi: “Untuk lebih menjamin obyektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat diadakan *penilaian prestasi kerja*”.

Untuk implementasinya, pemerintah mengeluarkan peraturan yaitu PP No. 10/1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan PNS. Serta untuk lebih menjamin adanya keseragaman dalam pelaksanaannya, maka BAKN, mengeluarkan petunjuk teknis tentang pelaksanaan penilaian pekerjaan PNS berdasarkan PP No. 10/1979, berupa Surat Edaran yaitu SE. BAKN No. 02/SE/1980 tentang petunjuk pelaksanaan DP3 PNS.

Sehingga dapat disimpulkan mengenai ketentuan yang mengatur tentang daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) di seluruh Indonesia adalah :

1. Undang-undang Pokok Kepegawaian nomor 43 tahun 1999 perubahan atas UU no. 8 tahun 1984 pasal 20
2. Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS).

### **2.7.1 Pengertian dan Kegunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Yang dimaksud dengan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan jabatan, pemindahan, kenaikan gaji berkala dan lain-lain. Nilai dalam DP3 digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan mutasi kepegawaian dalam tahun berikut kecuali ada perbuatan tercela dari pegawai negeri sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi nilai tersebut.

### **2.7.2 Unsur-unsur Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 43 Tahun 1999 Pasal 20 menyebutkan Unsur-unsur yang terdapat dalam daftar penilaian

pelaksanaan pekerjaan (DP3) meliputi : kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa dan kepemimpinan.

**Kesetiaan** adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang disertai dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Kesetiaan meliputi :

1. Tidak pernah menyangsikan kebenaran Pancasila baik dalam ucapan, sikap, tingkah laku, dan perbuatan,
2. Selalu menjunjung tinggi kehormatan Negara dan atau Pemerintah, serta senantiasa mengutamakan kepentingan Negara daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, atau golongan.
3. Tidak pernah menjadi simpatisan/ anggota perkumpulan atau tidak pernah terlibat dalam gerakan yang bertujuan mengubah atau menentang Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, bentuk Negara Kesatuan Republik Indonesia, atau Pemerintah

**Prestasi Kerja** adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi seorang pegawai negeri sipil antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai negeri sipil yang bersangkutan. Prestasi kerja meliputi :

1. Mempunyai kecakapan dan menguasai segala seluk beluk bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya.

2. Mempunyai ketrampilan sangat baik dalam melaksanakan tugasnya.
3. Mempunyai pengalaman yang luas di bidang tugasnya dan bidang lain yang berhubungan dengan tugasnya
4. Mempunyai kesegaran dan kesehatan jasmani dan rohani yang baik.

**Tanggung jawab** adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Tanggung jawab meliputi :

1. Selalu menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya.
2. Selalu mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, orang lain, atau golongan.
3. Berani memikul resiko dari keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya
4. Selalu menyimpan dan atau memelihara dengan sebaik-baiknya barang-barang milik Negara yang dipercayakan kepadanya

**Ketaatan** adalah kesanggupan seorang pegawai negeri sipil untuk mentaati perturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan. Ketaatan meliputi:

1. Selalu mentaati peraturan perundang-undangan dan atau peraturan kedinasan yang berlaku.
2. Selalu mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang dengan sebaik-baiknya.
3. Selalu mentaati ketentuan-ketentuan jam kerja.
4. Selalu memberikan pelayanan terhadap masyarakat dengan sebaik-baiknya sesuai dengan bidang tugasnya

***Kejujuran*** merupakan ketulusan hati seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Kejujuran meliputi :

1. Tidak pernah menyalahgunakan wewenangnya
2. Selalu melaporkan hasil kerjanya kepada atasannya menurut keadaan yang sebenarnya
3. Selalu melaksanakan tugas dengan ikhlas.

***Kerjasama*** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai dayaguna dan hasilguna yang sebesar-besarnya. Kerjasama meliputi :

1. Mengetahui secara mendalam bidang tugas orang lain yang ada hubungan-nya dengan bidang tugasnya.
2. Dengan cepat dapat menyesuaikan pendapatnya dengan pendapat orang lain, apabila yakin bahwa pendapat orang lain itu benar.

3. Selalu mampu bekerja bersama-sama dengan orang lain menurut waktu dan bidang tugas yang ditentukan.
4. Selalu bersedia mempertimbangkan menerima usul yang baik dari orang lain

**Prakarsa** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan. Prakarsa meliputi :

1. Tanpa menunggu petunjuk atau perintah dari atasan, mengambil keputusan atau melakukan tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak bertentangan dengan kebijaksanaan umum pimpinan
2. Selalu berusaha mencari tata kerja baru dalam mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
3. Selalu berusaha memberikan saran yang di pandangnya baik dan berguna kepada atasan, baik diminta atau tidak di minta mengenai atau yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas

**Kepemimpinan** adalah kemampuan seorang pegawai negeri sipil untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Kepemimpinan terdiri dari :

1. Menguasai dengan sepenuhnya bidang tugasnya.
2. Selalu mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat

3. Selalu mampum menentukan prioritas dengan tepat
4. Selalu bertindak tegas dan tidak memihak.
5. Selalu memberikan teladan baik
6. Selalu berusaha memupuk dan mengembangkan kerjasama.
7. Selalu berusaha menggugah semangat dan menggerakkan bawahan dalam melaksanakan tugas.

Unsur kepemimpinan hanya dinilai bagi Pegawai Negeri Sipil yang berpangkat Pengatur Muda golongan ruang II/a ke atas yang memangku suatu jabatan

Adapun nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut :

- a. Amat baik = 91 – 100
- b. Baik = 76 – 90
- c. Cukup = 61 – 75
- d. Sedang = 51 – 60
- e. Kurang = 50 ke bawah.

Setelah dilakukan penilaian pelaksanaan pekerjaan terhadap seorang pegawai negeri sipil, maka hasil penilaian tersebut dimasukkan ke dalam suatu format yang sudah ditentukan.

### **2.7.3 Tata Cara Penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

Penilaian DP3 dilakukan dengan mempergunakan tetacara sebagai berikut:

1. Pejabat penilai menyampaikan DP3 kepada atasan pejabat penilai dengan ketentuan :
  - 1) Apabila tidak ada keberatan dari pegawai negeri sipil (PNS) yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan tanpa catatan.
  - 2) Apabila ada keberatan dari pegawai negeri sipil (PNS) yang dinilai, DP3 tersebut disampaikan dengan catatan tentang tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diajukan oleh pegawai negeri sipil yang dinilai.
2. Atasan pejabat penilai memeriksa dengan seksama DP3 yang disampaikan kepadanya. Apabila terdapat alasan-alasan yang cukup, atasan pejabat penilai dapat mengadakan perubahan nilai yang tercantum dalam DP3 yang dibuat oleh pejabat penilai.
3. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan dengan sebutan angka
4. Setiap unsur penilaian ditentukan dahulu nilainya dalam angka, kemudian baru sebutan.

## **2.8 Bias Penilaian**

Dalam praktek dilapangan, penilaian atas prestasi kerja seorang PNS, walaupun menurut PP No.10/1979 tersebut dalam penilaian harus diusahakan seobyektif dan seteliti mungkin, namun pada kenyataannya sering kali adanya unsur



subyektivitas yang relative kuat dari pejabat yang menilainya, sehingga hasil dari penilaian tersebut bisa menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, dan hasil penilaiannyapun dengan sendirinya akan mengalami bias penilaian.

Samsudin,A (2006:181) mengemukakan adanya bias yang umum terjadi dalam penilaian prestasi kerja ialah sebagai berikut:

1. *Hallo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian bagi pegawai yang disukainya, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukainya akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian.
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi harkat (nilai) yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap karyawan sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk (keras).
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada ditengah-tengah). Karena toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut sehingga cenderung menilai sebagian besar dengan nilai yang rata-rata.

4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai menyukai karyawan yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya .
5. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

## 2.9 Prinsip Dasar Penilaian Kinerja

Agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang valid dan reliable, maka sistem penilaian kinerja harus berlandaskan enam prinsip dasar sebagai berikut :

1. Keadilan, Penilaian kinerja harus mencerminkan keadilan bagi semua pegawai yang dinilai kinerjanya. Pegawai yang kinerjanya bagus, harus diberi nilai bagus demikian pula sebaliknya.
2. Transparansi, Proses penilaian kinerja harus dilakukan secara terbuka. Artinya setiap pegawai yang kinerjanya dinilai berhak atas informasi mengenai nilainya, alasan pemberian nilai tersebut, dll. Penerapan transparansi ini dapat

meminimalkan penyalahgunaan informasi untuk kepentingan lain yang tidak semestinya terjadi.

3. Independensi, Penilaian kinerja tahun tertentu harus terlepas dari pengaruh hasil penilaian kinerja tahun sebelumnya. Penilaian kinerja harus independen antara tahun yang satu dengan tahun yang lain. Independensi ini juga terkait dengan kemandirian penilai dari tekanan pihak manapun sehingga dapat dihindarkan bias dalam penilaian kinerja
4. Pemberdayaan, Penilaian kinerja harus dapat memberdayakan dan memotivasi pegawai, dimana pegawai yang kinerjanya tinggi diharapkan dapat memfasilitasi dan mendorong pegawai lain yang kinerjanya rendah untuk mampu berkinerja tinggi
5. Non Diskriminasi, Proses pengukuran kinerja harus tidak membedakan pegawai menurut suku bangsa, agama atau asal daerah
6. Semangat Berkompetensi, Proses pengukuran kinerja harus mampu mendorong kompetensi sehat diantara pegawai untuk meningkatkan kinerjanya.

## **2.10 Definisi Konsep**

Definisi Konsep dari variabel yang akan diukur dan di bahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. DP3 adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu satu tahun yang digunakan untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang objektif dalam pembinaan PNS. DP3 diatur dalam UU no 43 Tahun 1999.
2. Kinerja adalah prestasi atas hasil pelaksanaan yang dikerjakan oleh PNS baik secara kualitas maupun kuantitas
3. Substansi yang dinilai meliputi 8 unsur yaitu kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan Kepemimpinan. Adapun nilai yang digunakan dengan skala penilaian dengan kategori sbb : amat baik dengan nilai 91-100, baik 76-90, cukup 61-75, sedang 51-60, kurang nilai kurang dari 50. Nilai akhir DP3 merupakan nilai rata-rata dari penjumlahan semua unsur.
4. Penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai dengan ketentuan serendah-rendahnya kepala urusan atau pejabat lain yang setingkat dengan jabatan tersebut.
5. Atasan Penilai adalah atasan langsung dari Penilai

## **2.11 Konsep Operasional**

1. Implementasi DP3
  - a. Metode ialah cara untuk melakukan penilaian pekerjaan bagi PNS sesuai dengan standar penilaian yang berlaku

- b. Mekanisme Penilaian DP3 adalah tata urutan pelaksanaan penilaian yaitu dengan pengisian DP3 setiap akhir tahun, setelah dinilai maka PNS yang bersangkutan harus membubuhkan tanda tangan sebagai bukti persetujuan. Apabila PNS yang bersangkutan keberatan, maka diajukan kepada atasan penilai untuk memberikan pertimbangan dan keputusan
- c. Substansi penilaian yaitu unsur atau aspek yang dianggap penting meliputi kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa dan kepemimpinan
- d. Bias Penilaian adalah kecenderungan terhadap penilaian prestasi kerja pegawai.

## 2. Kinerja PNS

### a. Produktifitas

Produktifitas adalah hasil pelaksanaan pekerjaan seorang PNS yang lebih diarahkan kepada hasil kerja yang didasarkan pada tanggung jawab masing-masing pemangku jabatan.

### b. Kuantitas

Kuantitas kinerja seorang PNS adalah jumlah hasil kerja atau banyaknya jenis tugas yang dapat diselesaikan oleh seorang PNS untuk mencapai target yang telah ditentukan dalam jangka waktu tertentu

### c. Kualitas

Kualitas kinerja seorang PNS dilihat dari berbagai aspek yaitu prestasi kerja, keahlian, perilaku dan kepemimpinan.

## **2.12 Hipotesis**

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Dalam artian jawaban yang ada hanya berdasarkan teori yang relevan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan paparan diatas maka penulis dapat menarik sebuah hipotesis yaitu: Diduga Implementasi DP3 pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri Kurang Efektif dan Terdapat Pengaruh yang Signifikant terhadap Kinerja Pegawai

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Untuk dapat memperoleh data yang dianggap relevan dengan penelitian ini digunakan beberapa teknik penelitian sebagai berikut :

#### **3.1 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Kepulauan Riau

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

- a. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti dari objeknya, yaitu data yang diperoleh dari instansi tempat peneliti melakukan penelitian.
- b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang didapatkan dari instansi yang bersangkutan seperti laporan-laporan, literature-literatur, dan lampiran data-data yang dipublikasikan yang mana dapat mendukung dan menjelaskna masalah.

#### **3.3 Populasi Dan Sampel**

- a. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek/objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkn untuk keseluruhan

subjek penelitian, yaitu meneliti semua elemen dalam wilayah penelitian dan dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2006:90).

Populasi merupakan keseluruhan dari sumber-sumber data yang ada. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau yang berjumlah 72 orang. Yang terdiri dari

b. Sampel

Sampel merupakan bagian atau wakil dari populasi yang diteliti baik itu populasi dan bukan populasi itu sendiri. Dari populasi tersebut diambil seluruhnya untuk ditetapkan sebagai sampel dengan pendekatan sensus (Sugiono, 2006:61). Adapun yang menjadi sampel dalam penelitian ini seperti yang tercantum pada tabel dibawah ini :

**Tabel 3.1 Keadaan Populasi dan Sampel Penelitian**

NO	SUB POPULASI	POPULASI	SAMPEL	PERSENTASE
1	Kepala Bappeda	1	1	100%
2	Sekretaris	1	1	100%
3	Sub Bagian Keuangan	8	8	100%
4	Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	13	13	100%
5	Bidang Penelitian dan Pengembangan	8	8	100%
6	Bidang Sarana Prasarana dan Lingk. Hidup	11	11	100%
7	Bidang Perencanaan dan Program	8	8	100%
8	Bidang Ekonomi dan Sosial Budaya	13	13	100%
9	Bidang Pemerintahan	9	9	100%
	Jumlah	72	72	100%

*Sumber Bappeda Provinsi Kepri*

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data



Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang akan dilakukan oleh peneliti adalah :

Teknik pengumpulann data adalah cara pengumpulan data baik yang berasal dari sumber obyek penelitian ataupun sumber internasional, yaitu sabagai berikut:

1. Angket (kuesioner), yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan sejumlah daftar pertanyaan kepada responden. Dalam hal ini angket disebarakan kepada pegawai Kantor Bappeda
2. Observasi, yaitu pengumpulan data dengan pengamatan langsung terhadap fenomena-fenomena yang berkaitan dengan fokus penelitian serta mencatatnya kedalam catatan penelitian.

### **3.5 Analisa Data**

Dalam menganalisa data peneliti menggunakan metode kuantitatif. Kemudian data tersebut dianalisis secara deskriptif sesuai dengan jenis dan macam data tersebut diperlukan, kemudian barulah data tersebut disajikan melalui tabel-tabel yang dilengkapi dengan penjelasannya sehingga peneliti dapat menarik hipotesis.

Untuk menganalisis Pengaruh Dp3 terhadap Kinerja Pegawai maka penulis menggunakan Analisis Regresi Linear Sederhana. Metode ini digunakan karena dalam penelitian tersebut terdapat 2 (dua) variabel, yaitu variabel bebas(X) dan variabel terikat (Y). Setelah data dianalisis data yang diperoleh secara kualitatif diubah menjadi data kuantitatif.

1. Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis ini digunakan Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (X) (variabel yang mempengaruhi) dengan variabel terikat (Y) (variabel yang dipengaruhi), penulis menggunakan analisis Regresi Linear Sederhana dan diproses dengan menggunakan program *SPSS 17,00 for Windows*. Adapun persamaan yang digunakan adalah :

$$Y = a + \beta x$$

Y = Variabel Terikat (Kinerja)

x = Variabel Bebas (DP3)

a = Konstanta

$\beta$  = Koefisien Regresi

Untuk menentukan nilai a dan b maka menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n\sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

## 2. Analisis Determinasi ( $R^2$ )

Analisis Determinasi digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Sugiono:2006). Koefisien ini menunjukkan seberapa besar persentase variabel bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan variabel terikat (Y).

$R^2$  sama dengan 0, maka tidak ada sedikitpun persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat atau variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini tidak menjelaskan sedikitpun terhadap variabel terikat. Sebaliknya  $R^2$  sama dengan 1, maka persentase pengaruh yang diberikan variabel bebas terhadap variabel terikat sama dengan sempurna atau variabel bebas yang digunakan menjelaskan 100% terhadap variabel terikat.

### 3. Uji t

Uji t digunakan untuk pengujian signifikansi koefisien regresi ( $\beta$ ), yaitu apakah variabel bebas (X) berpengaruh secara nyata terhadap variabel terikat (Y) atau sama sekali tidak berpengaruh.

$$T_{hitung} = \frac{b_1}{Sb_1}$$

$$T_{tabel} = \{ \alpha/2 ; (N-k) \}$$

Ket :  $b_1$  = parameter yang diestimasi

$Sb_1$  = standar error parameter yang diestimasi

Besarnya nilai t tabel dengan taraf kepercayaan 95% atau dengan tingkat kesalahan 5%. Pengujian melalui uji t dengan membandingkan t hitung dengan t tabel  $\alpha 0.05$ . Hasil perhitungan menunjukkan apabila

$t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yaitu variasi variabel bebas (X) dapat menerangkan variabel terikat (Y) dan terdapat pengaruh dari kedua variabel yang di uji.

$t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak maka variasi variabel bebas (X) tidak dapat menerangkan variabel terikat (Y) dan tidak terdapat pengaruh dari kedua variabel yang di uji.

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN**

#### **4.1 Sejarah Singkat Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Riau**

Geliat pembangunan diseluruh pelosok negri Indonesia pasca reformasi semakin terlihat wujudnya. Pemekaran wilayah dan otonomi daerah membuat program desentralisasi menemukan perannya dalam pembangunan yang bermuara pada meningkatnya kesejahteraan masyarakat. Pemerintah daerah dapat dengan lebih lincah yang dimiliki. Begitu pula daerah Provinsi Kepulauan Riau (KepRi).

Pembentukan KepRi sebagai provinsi ke-32 di Republik Indonesia (RI) ditetapkan oleh DPR RI berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 2002, tepatnya pada tanggal 24 September 2002. Semula kawasan ini merupakan bagian dari Provinsi Riau (yang berdiri pada tahun 1957). Secara administrative, Provinsi yang diresmikan pada 1 Juli 2004 ini terbagi kedalam dua kota dan lima kabupaten. Diantaranya Kota Tanjungpinang, Kota Batam, Kabupaten Bintan, Kabupaten Karimun, Kabupaten Lingga, Kabupaten Natuna dan Kabupaten Kepulauan Anambas.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Kepulauan Riau dimulai pada saat terbentuknya Provinsi Kepulauan Riau. Provinsi Kepri dihitung sejak mulai bergulirnya roda pemerintahan pada tanggal 1 Juli 2004.

Badan perencanaan pembangunan daerah selanjutnya disebut BAPPEDA merupakan unsur pelaksana pemerintah daerah di bidang perencanaan. Bappeda dipimpin oleh kepala yang berada dibawah dan bertanggungjawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah.

Bappeda mempunyai tugas membantu Gubernur dalam penyelenggaraan

40

lam

menyelenggarakan tugas sebagaimana dimaksud, Bappeda mempunyai fungsi :

1. Perumusan kebijakan teknis dalam lingkup perencanaan pembangunan daerah
2. Pelayanan penunjang penyelenggaraan pemerintah daerah

Dalam penyelenggaraan fungsi sebagaimana dimaksud, BAPPEDA mempunyai kewenangan :

1. Menyusun perencanaan pembangunan daerah yang meliputi perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek ;
2. Menyusun program dan kegiatan tahunan daerah sebagai pelaksanaan dari perencanaan, yang dibiayai dari APBD dan dari sumber-sumber dana lainnya ;
3. Melakukan koordinasi perencanaan terhadap dinas-dinas atau instansi di lingkungan pemerintah daerah dan badan usaha milik daerah (BUMD) ;
4. Menyusun rencana APBD bersama DPRD, bagian keuangan sekretariat daerah dan dinas pendapatan daerah di bawah koordinasi sekretaris daerah ;
5. Melakukan kegiatan penelitian untuk kepentingan daerah;
6. Melakukan kegiatan pengendalian dengan melakukan monitoring dan evaluasi pembangunan serta melaporkan hasilnya kepada gubernur.

7. Melaksanakan program dan kegiatan yang bersifat koordinasi lintas sector dan lintas instansi
8. Melakukan kegiatan-kegiatan dalam rangka perencanaan dan pengendalian sesuai dengan petunjuk gubernur

## **1.2 Visi dan Misi**

### **1.2.1.Visi**

Terwujudnya perencanaan dan pengendalian pembangunan yang berkualitas, sinergis, dan integrative dalam mendukung Visi Provinsi Kepulauan Riau

### **4.2.2 Misi**

1. Mewujudkan Perencanaan dan Pengendalian Pembangunan Daerah yang rasional, proporsional, transparan dan akuntabel.
2. Mewujudkan data dan informasi tentang kondisi daerah secara akurat.
3. Meningkatkan kualitas SDM perencana, memperluas jejaring dengan institusi perencana di tingkat nasional dan lokal.

### **4.2.3 Tujuan :**

1. Mewujudkan aparat Bappeda yang profesional kemandirian dalam menyusun dan merencanakan Perencanaan Daerah.
2. Melaksanakan pemerintahan yang bersih dan profesional sebagai akuntabilitas aparatur pemerintah.
3. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan tujuan meningkatkan kemandirian dan produktivitas.

4. Meningkatkan keberdayaan lembaga dengan tujuan peningkatan pembangunan

#### **1.2.4 Strategi :**

1. Meningkatkan kualitas profesionalisme sumber daya aparat.
2. Pemberdayaan SDM sesuai dengan kompetensinya.
3. Pengadaan dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana.
4. Perumusan jaringan (networking) perencanaan dan pemantauan yang transparan, partisipatif dan dinamis.
5. Peningkatan Koordinasi, baik internal maupun eksternal, yang berkesinambungan dalam proses perencanaan dan pemantauan.
6. Mewujudkan proses pemantauan dan evaluasi yang koordinatif, akuntabel, transparan dan partisipatif.
7. Menyusun Dokumen perencanaan daerah yang komprehensif.
8. Mengkoordinasikan dan mensinergikan Perencanaan Pembangunan Daerah.
9. Melaksanakan monitoring dan evaluasi Pelaksanaan Pembangunan Daerah dalam rangka meningkatkan kinerja Pemerintah Daerah.

#### **1.3 Tugas Pokok dan Fungsi**

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah merupakan unsur pelaksana daerah dibidang perencanaan pembangunan yang dipimpin oleh seorang kepala Badan yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Gubernur dan secara teknis



administratif melalui Sekretaris daerah. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis penyusunan rencana pembangunan daerah jangka panjang, jangka menengah dan tahunan yang memuat penyusunan rencana makro dibidang sarana prasarana dan lingkungan hidup, perekonomian, sosial budaya, pemerintahan serta pendataan penelitian dan pengembangan serta melaksanakan tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diserahkan Gubernur sesuai dengan lingkup tugasnya.

Untuk melaksanakan tugas yang sebagaimana yang dimaksud, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah menyelenggarakan fungsi :

1. Pelaksanaan kegiatan kesekretariatan meliputi keuangan, umum dan kepegawaian
2. Perumusan kebijakan teknis dan koordinasi pelaksanaan penyusunan rencana pembangunan jangka panjang daerah.
3. Perumusan kebijakan teknis dan koordinasi pelaksanaan penyusunan rencana pembangunan jangka menengah daerah
4. Perumusan kebijakan teknis dan koordinasi pelaksanaan penyusunan rencana pembangunan jangka tahunan daerah
5. Penyusunan kebijakan teknis, fasilitasi, dan koordinasi serta pelaksanaan penyusunan rencana makro pembangunan daerah di bidang sarana prasarana dan lingkungan hidup

6. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi dan koordinasi serta pelaksanaan penyusunan rencana makro pembangunan daerah di bidang perekonomian
7. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi dan koordinasi serta pelaksanaan penyusunan rencana makro pembangunan daerah di bidang sosial budaya
8. Perumusan kebijakan teknis, fasilitasi dan koordinasi serta pelaksanaan penyusunan rencana makro pembangunan daerah di bidang pemerintahan
9. Perumusan kebijakan teknis pendataan, penelitian dan pengembangan
10. Perumusan kebijakan teknis dan koordinasi serta pelaksanaan pengendalian pembangunan daerah
11. Perumusan kebijakan teknis penyiapan data program pembangunan daerah
12. Pengkoordinasian penyusunan rencana makro daerah kabupaten/kota
13. Pelaksanaan tugas lain di bidang perencanaan pembangunan daerah yang diserahkan oleh Gubernur

#### **4.4 Susunan Organisasi**

Susunan Organisasi Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Riau terdiri dari :

- a. Bagian Sekretariat
- b. Bidang Perencanaan dan Program
- c. Bidang Perekonomian dan Sosial Budaya
- d. Bidang Sarana Prasarana dan Lingkungan Hidup
- e. Bidang Pendataan Penelitian dan Pengembangan

f. Bidang Pemerintahan

#### **4.5 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Satuan Unit Kerja**

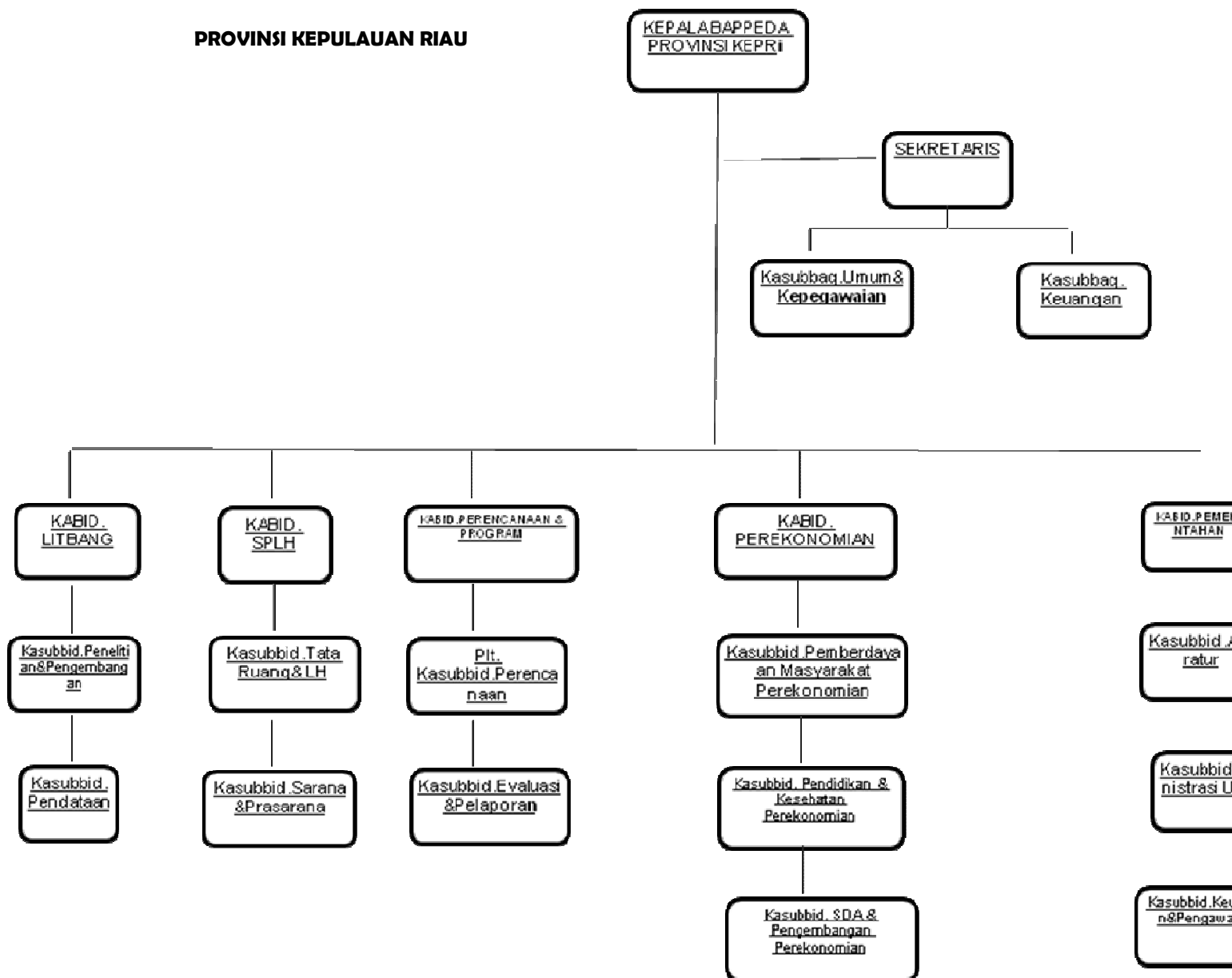
Dalam kegiatan suatu instansi diperlukan adanya suatu struktur dan jalur koordinasi antara anggota dalam mencapai tujuan organisasi yang telah digariskan terlebih dahulu, struktur organisasi yang baik haruslah memenuhi syarat efektif dan efisien. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai alat organisasi yang akan memberikan gambaran mengenai satuan-satuan kerja dan hubungan-hubungan tanggungjawab baik secara vertical maupun horizontal, dengan kata lain wewenang dan tanggung jawab masing-masing individu atau bagian dalam organisasi.

Hubungan-hubungan kerja yang baik dalam sebuah organisasi diantara orang-orang maupun fungsi-fungsi harus ditetapkan, diatur dan disusun sehingga merupakan suatu kerangka yang mempunyai pola tetap, susunan logis dan bentuk teratur dimana masing-masing bidang kerja beserta pejabat dan wewenangnya yang merupakan satu satuan tertentu dalam lingkungan keseluruhan organisasi dapat menjalankan peranannya dengan tanpa kesimpangsiuran.

Untuk melaksanakan tugas pokoknya, kepala Badan perencanaan pembangunan daerah provinsi Kepulauan Riau didukung oleh unsur organisasi dengan struktur organisasi sebagai berikut :

# STRUKTUR ORGANISASI BAPPEDA

## PROVINSI KEPULAUAN RIAU



Dibentuknya struktur organisasi di badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Riau ini adalah untuk memberikan batas kewenangan terhadap setiap bagian atau setiap bagian unit kerja yang ada, sehingga mereka dapat mempertanggung jawabkan apa yang dikerjakannya. Lebih jelasnya dibawah ini diuraikan tugas Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Kepulauan Riau

### **1. Kepala Dinas**

### **2. Bagian Sekretariat**

- a. Sekretariat mempunyai tugas menyiapkan bahan koordinasi dan memberikan pelayanan administratif dan teknis kepada seluruh unsur satuan organisasi dalam lingkungan bappeda
- b. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Sekeretaryat menyelenggarakan fungsi L:
  - 1) Pelaksanaan koordinasi dan pengendalian program kegiatan
  - 2) Pelaksanaan urusan umum dan kepegawaian
  - 3) Pelaksanaan urusan keuangan
  - 4) Pengkoordinasian dan pemberian fasilitasi dalam pelayanan bidang
  - 5) Pelaksanaan tugas lain di bidang sekretariat yang diberikan oleh kepala badan
- a. Sub bagian keuangan mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan urusan administrasi dan keuangan di lingkungan Bappeda Provinsi Kepulauan

Riau. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut :

- 1) Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang keuangan
  - 2) Menyiapkan bahan konsep SKO anggaran sebagai dasar penerbitan SPMU
  - 3). Mengatur administrasi tata usaha pembukuan, perhitungan anggaran sesuai dengan ketentuan yang berlaku
  - 3). Membuat daftar permintaan gaji pegawai, melakukan urusan pembayaran gaji dan pembayaran lainnya
  - 4). Membuat usulan surat Keterangan Pemberhentian Pembayaran Gaji (SKPP) bagi pegawai yang membutuhkan
  - 5). Memenuhi permintaan Kenaikan Gaji Berkala (KGB) pegawai
  - 6). Menyusun laporan bulanan, triwulan dan tahunan keuangan Bappeda sebagai bahan laporan dan pertanggungjawaban
  - 7). Mengevaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan program kegiatan sub bagian keuangan
  - 8) Meneliti hasil kerja bawahan untuk menghindari terjadinya kesalahan
  9. Melakukan tugas lain di bidang keuangan yang diberikan oleh sekretaris
- b. Sub bagian Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan umum, surat menyurat, rumah tangga kantor, perlengkapan administrasi

kepegawaian. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut :

- 1) Mengkoordinasikan administrasi surat-surat masuk, pendistribusian, pencatatan dengan mempedomani ketentuan yang ada untuk kelancaran proses administrasi surat menyurat
- 2) Melaksanakan penataan, memelihara dan merawat arsip
- 3) Mengkoordinasikan pengelolaan administrasi barang daerah baik pengadaan inventarisasi, pemeliharaan dan penghapusan barang daerah
- 4) Melaksanakn Kegiatan kehumasan dan kepustakaan
- 5) Mengatur dan mengkoordinasikan urusan rumah tangga, pemeliharaan kantor, keamanan
- 6) Melaksanakan pengelolaan administrasi kepegawaian yang meliputi kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, kartu pegawai istri/suami dan hal-hal lainnya yang menyangkut administrasi kepegawaian
- 7) Melakukan tugas lain dibidang umum dan kepegawaian yang diberikan oleh Sekretaris

### **3. Bidang Perencanaan dan Program**

- a. Bidang Perencanaan dan Program mempunyai tugas menyiapkan kebijakan teknis perencanaan pembangunan daerah dan melaksanakan

koordinasi, fasilitasi dan pembinaan dalam pelaksanaan perencanaan program kegiatan pembangunan dan melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program pembangunan

- b. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut
  - 1) Penyiapan bahan perencanaan program kegiatan bidang perencanaan
  - 2) Pelaksanaan koordinasi perencanaan program kegiatan pembangunan
  - 3) Pengumpulan dan pengelolaan data yang berkenaan dengan perencanaan untuk penyusunan kebijakan perencanaan pembangunan daerah
  - 4) Penyusunan rencana kerja/kegiatan dan anggaran perencanaan tahunan daerah
  - 5) Pelaksanaan evaluasi dan pelaporan terhadap pelaksanaan program kegiatan pembangunan daerah
  - 6) Pelaksanaan tugas lain di bidang perencanaan dan program yang diberikan oleh kepala badan
- a. Sub bidang Perencanaan dan Program mempunyai tugas mengkoordinasi dan memfasilitasi pelaksanaan perencanaan penyusunan program kegiatan pembangunan sebagai bahan penyusunan RAPBD serta melakukan dan mengkoordinasikan penyusunan pedoman, petunjuk teknis dan pembinaan administrasi pembangunan. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut :



- 1) Menyiapkan bahan dan mengkoordinasikan perencanaan program kegiatan Bappeda
  - 2) Mengkoordinasikan perencanaan program kegiatan pembangunan daerah
  - 3) Mengumpulkan dan mengolah data yang berkenaan dengan perencanaan untuk penyusunan kebijakan dan perencanaan daerah
  - 4) Mengkoordinasikan dan memfasilitasi pelaksanaan perencanaan penyusunan program pembangunan daerah
  - 5) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan program kegiatan bidang perencanaan program
  - 6) Melaksanakan tugas lain di bidang perencanaan dan program yang diberikan oleh kepala bidang.
- b. Sub bidang evaluasi dan pelaporan mempunyai tugas melaksanakan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan program kegiatan pembangunan daerah. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut :
- 1) Menyiapkan bahan perencanaan program kegiatan bidang evaluasi dan pelaporan
  - 2) Mengkoordinasikan laporan pelaksanaan program kegiatan pembangunan daerah

- 3) Mengumpulkan dan mengolah data yang berkenaan dengan pelaksanaan program kegiatan pembangunan daerah
- 4) Melaksanakan pemantauan dan evaluasi pelaksanaan program pembangunan daerah
- 5) Menyiapkan laoran pelaksanaan program kegiatan pembangunan daerah
- 6) Melaksanakan evaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan program kegiatan bidang evaluasi dan pelaporan
- 7) Melaksanakan tugas lain dibidang evaluasi dan pelaporan yang diberikan oleh kepala bidang

#### **4. Bidang Sarana, Prasarana dan Lingkungan Hidup**

- 1) Bidang Sarana, Prasarana dan Lingkungan Hidup mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis perencanaan pembangunan sarana, prasarana dan lingkungan hidup, dan melaksanakan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan pelaksanaan perencanaan program kegiatan pembangunan sarana, prasarana dan lingkungan hidup daerah.
- 2) Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada aya (1) Bidang sarana Prasarana dan Lingkungan Hidup menyelenggarakan fungsi :
  - a) Pelaksanaan perencanaan pembangunan sarana prasaran dan lingkungan hidup meliputi tata ruang, pekerjaan umum, lingkungan hidup, perhubungan dan telekomunikasi serta sarana dan prasarana daerah lainnya

- b) Pengkoordinasian dalam penyusunan program kegiatan pembangunan sarana prasarana dan lingkungan hidup daerah meliputi tata ruang , pekerjaan umum, serta sarana dan prasarana daerah lainnya
- c) Pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan pembangunan sarana, prasarana dan lingkungan hidup meliputi tata ruang, perhubungan dan telekomunikasi, lingkungan hidup pekerjaan umum serta sarana prasarana daerah lainnya.
- d) Pelaksanaan inventarisasi dan evaluasi permasalahan umum dan perencanaan pembangunan sarana prasarana dan lingkungan hidup meliputi tata ruang, perhubungan dan telekomunikasi, lingkungan hidup pekerjaan umum serta sarana prasarana daerah lainnya.
- e) Pengumpulan bahan, penyusunan dan analisa data perencanaan pembangunan sarana prasarana dan lingkungan hidup meliputi tata ruang, perhubungan dan telekomunikasi, lingkungan hidup pekerjaan umum serta sarana prasarana daerah lainnya.
- f) Pelaksanaan dokumentasi, pendataan dan penyusunan laporan hasil pelaksanaan pembangunan daerah dibidang sarana prasarana dan lingkungan hidup meliputi tata ruang, perhubungan dan telekomunikasi, lingkungan hidup pekerjaan umum serta sarana prasarana daerah lainnya.

- g) Pelaksanaan pelaporan hasil pelaksanaan pembangunan sarana prasarana dan lingkungan hidup
- h) Pelaksanaan tugas lain dibidang sarana, prasarana dan lingkungan hidup yang diberikan oleh kepala badan
- a. Sub Bidang Tata Ruang dan Lingkungan Hidup mempunyai tugas menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis perencanaan pembangunan tata ruang dan lingkungan hidup daerah dan pembangunan tata ruang, melaksanakan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan pelaksanaan perencanaan program kegiatan pembangunan tata ruang dan lingkungan hidup
- b. Uraian tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebagai berikut :
  - 1) Menyiapkan bahan dan mengkoordinasikan perencanaan program kegiatan pembangunan bidang tata ruang dan lingkungan hidup daerah
  - 2) Menyiapkan bahan perumusan kebijakan teknis perencanaan pembangunan tata ruang dan lingkungan hidup
  - 3) Melakukan pendataan dan menyusun rencana program kegiatan yang berkaitan dengan bidang tata ruang dan lingkungan hidup
  - 4) Melakukan inventarisasi permasalahan yang sedang berkembang di bidang tata ruang dan lingkungan hidup

- 5) Melakukan analisa yang berkaitan dengan kondisi yang ada dengan permasalahan yang sedang berkembang dibidanga tata ruang dan lingkungan hidup
- 6) Menyusun data dasar perencanaan dibidang tata ruang dan lingkungan hidup
- 7) Melakukan evaluasi data perencanaan dibidang tata ruang dan lingkungan hidup
- 8) Mengkoordinasikan penyusunan pelaksanaan program dibidang tata ruang dan lingkungan hidup
- 9) Mengevaluasi dan menyusun laporan pelaksanaan program kegiatan bidang tata ruang dan lingkungan hidup
- 10) Melaksanakan tugas lain di bidang tata ruang dan lingkungan hidup yang diberikan oleh kepala

## **5. Bidang Perekonomian dan Sosial Budaya**

- a. Bidang Perekonomian dan sosial Budaya mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis perencanaan pembangunan bidang perekonomian dan sosial budaya dan melaksanakan koordinasi, fasilitasi dan pembinaan pelaksanaan perencanaan program kegiatan pembangunan bidan g perekonomian dan sosial budaya
- b. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang Perekonomian dan Sosial Budaya menyelenggarakan fungsi :

- 1) Pelaksanaan perencanaan pembangua perekonomian dan sosial budaya meliputi pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat
- 2) Pengkoordinasian dalam penyusunan program kegiatan pembangunan Perekonomian dan Sosial Budaya meliputi pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat
- 3) Pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan pembangunan perekonomian dan sosial budaya meliputi pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat
- 4) Pelaksanaan inventarisasi dan evaluasi permasalahan umum perncanaan pembangunan perekonomian dan sosial budaya meliputi

pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat

- 5) Pengumpulan bahan, penyusunan dan analisa data perencanaan pembangunan perekonomian dan sosial budaya meliputi pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat
- 6) Pelaksanaan dokumentasi,pendataan dan penyusunan laporan hasil pelaksanaan pembangunan di bidang pemberdayaan ekonomi masyarakat, pengembangan BUMD, perdagangan dan industri , koperasi dan UKM, investasi dan keuangan daerah, energi dan sumber daya mineral, kehutanan dan perkebunan, tanaman pangan, peternakan perikanan dan kelautan pendidikan, kesehatan dan pemberdayaan masyarakat
- 7) Pelaksanaan pelaporan hasil pelaksanaan pembangunan perekonomian dan sosial budaya
- 8) Pelaksanaan tugas lain di bidang perekonomian dan sosail budaya yang diberikan oleh kepala

## **6. Bidang Pemerintahan**

- a. Bidang Pemerintahan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan teknis perencanaan pembanguann bidang pemerintahan dan melaksanakan tugas koordinasi, fasilitasi dan pembinaan pelaksanaan perencanaan program kegiatan pembangunan bidang pemerintahan
- b. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1) Bidang pemerintahan menyelenggarakan fungsi :
  - 1) Pelaksanaan perencanaan pembangunan bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum
  - 2) Pengkoordinasian dalam penyusunan program kegiatan pembangunan bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum
  - 3) Pengendalian dan evaluasi terhadap pelaksanaan program kegiatan pembagunan di bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum
  - 4) Pelaksanaan inventarisasi dan evaluasi permasalahan umum perencanaan pembangunan bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum



- 5) Pengumpulan bahan, penyusunan dan analisa data perencanaan pembangunan bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum
- 6) Pelaksanaan pelaporan hasil pelaksanaan pembangunan bidang pemerintahan yang meliputi aparatur, keuangan dan pengawasan serta administrasi umum
- 7) Pelaksanaan tugas lain di bidang pemerintahan yang diberikan oleh kepala

## **7. Bidang Pendataan, Penelitian dan Pengembangan**

- a. Bidang Pendataan penelitian dan Pengembangan mempunyai tugas menghimpun, menganalisa dan menyusun data dan dokumentasi pembangunan serta melakukan penelitian dan pengembangan kebijakan umum dan kebijakan daerah
- b. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Bidang Pendataan, Penelitian dan Pengembangan menyelenggarakan fungsi :
  - 1) Pelaksanaan Perencanaan
  - 2) Pengumpulan, Penyusunan, dan analisa data daerah
  - 3) Pengumpulan bahan Pembangunan daerah

- 4) Pelaksanaan penelitian dan pengembangan kebijakan umum dan kebijakan daerah
- 5) Pelaksanaan tugas lain di bidang pendataan penelitian dan pengembangan yang diberikan oleh kepala

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1. Deskripsi Variabel

##### 5.1.1 Identitas Responden

##### 1. Tingkat Pendidikan

Dari hasil penelitian yang dilakukan pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau dapat diketahui identitas responden pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5.1 Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
	Tamat SLTA	2	3 %
	Sarmud / D. III	7	10 %
	Sarjana S. 1	49	68 %
	Sarjana S. 2	14	19 %
	Total	72	100 %

*Sumber: Kantor BAPPEDA Prov Kepri, 2010*

Dari tabel di atas dapat diperoleh gambaran mengenai identitas responden berdasarkan tingkat pendidikan pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri sebanyak 72 orang, ternyata responden yang memiliki tingkat pendidikan SLTA yaitu sebanyak 2 orang (3%), sebanyak 7 orang (10%) yang mempunyai pendidikan sarjana muda D.III, sebanyak 49 orang (68%) memiliki tingkat pendidikan sarjana S.1, dan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan S.2 yaitu sebanyak 14 orang (19%).

## 2. Lama Bekerja

Lama bekerja responden sebagai Pegawai Negri Sipil pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri, dari hasil penelitian dapat diperoleh gambaran sebagai berikut :

**Tabel 5.2. Lama Bekerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No	Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
1	0-5 Tahun	35	48%
2	5-10 Tahun	14	19%
3	10-15 Tahun	9	13%
4	15-20 Tahun	9	13%
5	20 Tahun Keatas	5	7%
	Total	72	100%

*Sumber: Kantor DPRD Provinsi Riau, 2009*

Dari tabel di atas diperoleh gambaran mengenai identitas responden berdasarkan Lama bekerja, yaitu yang bekerja 0-5 tahun sebanyak 35 orang (48%), lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 14 orang (19%), lama bekerja 10-15 tahun sebanyak 9 orang (13%), lama bekerja 15-20 tahun sebanyak 9 orang (13%) dan yang lama bekerja diatas 20 tahun sebanyak 5 orang (7%).

### 5.1.2 Analisis Variabel Implementasi DP3

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar-standar kinerja dan memotivasi kinerja individu. Dalam hal ini Pegawai Negri Sipil

dalam suatu organisasi pemerintahan dinilai kinerja nya dengan menggunakan DP3. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan (DP3) adalah suatu daftar yang memuat hasil penilaian pekerjaan seorang pegawai negeri sipil (PNS) dalam jangka waktu satu tahun yang dibuat oleh pejabat yang berwenang. Daftar tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya

Untuk melihat keberhasilan pelaksanaan DP3 terhadap peningkatan kinerja pegawai, dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut.

### 1. Metode Penilaian dengan DP3

Adanya metode penilaian pegawai dengan DP3 pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri yang pelaksanaanya dapat dilihat dari:

- a. Skala penilaian pada DP3
- b. Waktu penilaian PNS dengan DP3
- c. Sistem Penilaian

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai metode penilaian pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau sebagai berikut.

**Tabel 5.3. Tanggapan Responden Mengenai Metode Penilaian dengan DP3 pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat tidak setuju	Jumlah (%)
1.	Penilaian dengan DP3 menggunakan skala nilai amat baik, baik, cukup, sedang, kurang .	16	42	5	9	-	72

2.	Waktu Penilaian DP3 dilakukan setahun sekali di akhir tahun	9	41	4	18	-	72
3.	Penilaian DP3 tahun tertentu berhubungan dengan tahun sebelumnya	12	37	8	14	1	72
Jumlah		37 (17,13%)	120 (55,55%)	17 (7,87%)	41 (18,98%)	1 (0,47%)	216 (100%)

Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010

Dari hasil tanggapan responden mengenai metode penilaian DP3 di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, ternyata termasuk golongan kategori “*Setuju*” yakni sebanyak 120 (55,55%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan metode penilaian dengan Dp3 sudah dirasakan baik pelaksanaan nya yang mampu menggambarkan proses penilaian yang diharapkan oleh pegawai.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 41 (18,98%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan metode penilaian dengan DP3 yang diterapkan di Bappeda tidak menunjukkan proses penilaian pekerjaan seperti yang diharapkan pegawai.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 37 (17,13%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan metode yang diterapkan di Bappeda dalam penilaian dengan DP3 mampu menunjukkan proses penilaian yang sangat diharapkan pegawai berdasarkan kategorisasi yang telah ditentukan.

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 17 (7,87%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan metode penilaian dengan DP3 yang diterapkan masih dirasakan kurang menunjukkan standarisasi proses penilaian yang diharapkan pegawai.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 1 (0,47%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan metode penilaian dengan DP3 yang diterapkan sangat tidak menunjukkan proses penilaian seperti yang diharapkan pegawai.

## 2. Mekanisme Penilaian DP3

Adapun mekanisme yang digunakan dalam penilaian pekerjaan PNS pada kantor Bappeda Provinsi Kepri dapat dilihat melalui hal-hal sebagai berikut :

- a. Kejelasan standar penilaian
- b. PNS berhak mengetahui nilai yang diperolehnya
- c. Perubahan nilai dalam DP3

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai mekanisme penilaian dengan DP3 di Kantor Bappeda Provinsi Kepri pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5.4. Tanggapan Responden Mengenai Mekanisme Penilaian dengan DP3 di Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi
-----	---------------------	------------------

		<b>Sangat Setuju</b>	<b>Setuju</b>	<b>Ragu-Ragu</b>	<b>Tidak Setuju</b>	<b>Sangat tidak Setuju</b>	<b>Jumlah (%)</b>
1.	Standar penilaian di infomasikan sebelumnya	20	46	1	4	1	72
2.	PNS mengetahui nilai yang di peroleh dari DP3	21	43	4	4	-	72
3.	Perubahan nilai dalam DP3 (protes/keberatan)	8	42	12	9	1	72
Jumlah		49 (22,68%)	131 (60,65%)	17 (7,87%)	17 (7,87%)	2 (0,93%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari hasil tanggapan responden mengenai mekanisme penilaian dengan DP3 di Knator Bappeda Provinsi Kepri, ternyata termasuk golongan kategori “*Setuju*” yakni sebanyak 131 (60,65%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan mekanisme penilaian dengan DP3 dirasakan pegawai sesuai dengan yang diharapkan karena pegawai mengetahui kejelasan dan hasil dari penilaian tersebut.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 49 (22,68%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan mekanisme penilaian dengan DP3 dirasakan sangat sesuai dengan yang diharapkan, karena pegawai mengetahui kejelasan dan hasil dari penilaian tersebut serta dapat melakukan keberatan jika ada penilaian yang tidak sesuai dengan apa yang dinilai.



Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 17 (7,87%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan mekanisme penilaian dengan DP3 pelaksanaanya kurang sesuai dengan yang diharapkan pegawai karena kurang menunjukkan proses penilaian yang efektif

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 17 (7,87%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal dikarenakan mekanisme penilaian dengan DP3 yang diterapkan di Bappeda tidak sesuai dengan proses penilaian yang mampu menghasilkan penilaian objektif seperti yang diharapkan pegawai.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 2 (0,93%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal dikarenakan mekanisme penilaian dengan DP3 yang diterapkan di Bappeda sangat tidak sesuai dengan proses penilaian yang mampu menghasilkan penilaian objektif seperti yang diharapkan pegawai

### **3. Substansi DP3 (unsur-unsur DP3)**

Adapun unsur-unsur DP3 dalam pelaksanaan penilaian di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut :

- a. Unsur-unsur yang terkandung dalam DP3 menunjukkan prestasi kerja
- b. DP3 efektif digunakan sebagai alat penilaian

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai unsur-unsur DP3 dalam pelaksanaan penilaian di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau pada tabel berikut :

**Tabel 5.5 Tanggapan Responden Mengenai Unsur-Unsur dalam DP3 di Kantor Bappeda Provinsi Kepri.**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					Jumlah (%)
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat tidak Setuju	
1.	Unsur-unsur dalam DP3 mencerminkan prestasi kerja	2	48	13	9	-	72
2.	Unsur DP3 (Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggungjawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerja sama, Prakarsa dan Kepemimpinan)	23	47	-	2	-	72
3.	DP3 sebagai alat penilaian pekerjaan PNS	4	27	14	24	3	72
Jumlah		29 (13,43 %)	122 (56,48%)	27 (12,5%)	35 (16,20%)	3 (1,39%)	216 (100%)

Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010

Dari hasil tanggapan responden unsur-unsur DP3 dalam penilaian pekerjaan PNS di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, ternyata termasuk golongan kategori “*setuju*” yakni sebanyak 122 (56,48%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan DP3 efektif sebagai alat penilaian pekerjaan PNS beserta unsur-unsurnya yang menunjukkan prestasi kerja.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 35 (16,20%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan DP3 dirasakan tidak efektif

sebagai alat penilaian pekerjaan PNS. Begitupula dengan unsur-unsur yang terkandung dalam DP3 sebagai alat penilaian kurang menunjukkan prestasi kerja PNS.

Tanggapan dari responden kategori “sangat setuju” sebanyak 29 (13,43%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan DP3 sangat dirasakan efektif sebagai alat penilaian pekerjaan PNS beserta unsur-unsurnya yang mampu menunjukkan prestasi kerja.

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 27 (12,5%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan DP3 dirasakan kurang efektif sebagai alat penilaian pekerjaan PNS. Begitupula dengan unsur-unsur yang terkandung dalam DP3 sebagai alat penilaian kurang menunjukkan prestasi kerja PNS.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 3 (1,39%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 32 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan unsur-unsur dalam DP3 sangat tidak menunjukkan prestasi kerja pegawai jika digunakan sebagai alat penilaian pekerjaan.

#### **4. Bias Penilaian**

Adapaun bias yang terjadi dalam melaksanakan penilaian pekerjaan PNS di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dapat dilihat dari hal-hal sebagai berikut :

- a. DP3 mampu mendorong kompetensi antar pegawai
- b. Penilaian DP3 mencerminkan perlakuan yang adil
- c. Keobjektifan penilaian

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai Bias penilaian yang terjadi di Kantor Bappeda Provinsi Kepri pada tabel berikut:

**Tabel 5.6 Tanggapan Responden Mengenai Bias Penilaian di Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat tidak Setuju	Jumlah (%)
1.	Penilaian dengan DP3 mampu mendorong kompetensi antar pegawai	5	28	20	19	-	72
2.	Penilaian dengan DP3 sudah mencerminkan perlakuan yang adil	4	21	27	20	-	72
3.	Penilaian yang dilakukan atasan sudah objektif	3	14	30	24	1	72
Jumlah		12 (5,56 %)	63 (29,16%)	77 (35,65%)	63 (29,16%)	1 (0,47%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari hasil tanggapan responden mengenai Bias penilaian yang terjadi di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, ternyata termasuk golongan kategori “*Ragu-ragu*” yakni sebanyak 77 (35,65%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan Penilaian yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri kurang menunjukkan penilaian yang objektif dan kurang menunjukkan perlakuan yang adil dari atasan.

Tanggapan responden kategori “Tidak *Setuju*” yakni sebanyak 66 (29,16%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan Penilaian yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dengan menggunakan DP3 tidak menunjukkan penilaian yang objektif dan perlakuan yang adil dari atasan.

Tanggapan responden kategori “*Setuju*” yakni sebanyak 63 (29,16%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan Penilaian yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri sudah menunjukkan penilaian yang objektif .

Tanggapan responden kategori “ Sangat *Setuju*” yakni sebanyak 12 (5,56%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan Penilaian yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dirasakan pegawai sudah sangat menunjukkan penilaian yang objektif .

Tanggapan responden kategori “Sangat Tidak *Setuju*” yakni sebanyak 1 (0,47%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan Penilaian yang dilaksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dengan menggunakan DP3 sangat tidak menunjukkan penilaian yang objektif dan perlakuan yang adil dari atasan.

Berdasarkan uraian dari ke empat (4) indikator atau sub variabel yang digunakan dalam mengukur Implementasi DP3 dalam melakukan penilaian terhadap Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri, selanjutnya dapat dijelaskan Rekapitulasi Tanggapan Responden sebagai berikut :

**Tabel 5.7. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Implementasi DP3 Di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau**

No	DP3	Daftar frekuensi					Jumlah
		Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	
1	Metode DP3	37 (17,13%)	120 (55,55%)	17 (7,87%)	41 (18,98%)	1 (0,47%)	216 (100%)
2	Mekanisme DP3	49 (22,68%)	131 (60,65%)	17 (7,87%)	17 (7,87%)	2 (0,93%)	216 (100%)
3	Substansi DP3	29 (13,43 %)	122 (56,48%)	27 (12,5%)	35 (16,20%)	3 (1,39%)	216 (100%)
4	Bias Penilaian	12 (5,56 %)	63 (29,16%)	77 (35,65%)	63 (29,16%)	1 (0,47%)	216 (100%)
Jumlah		127	436	138	156	7	864
Rata-rata		32 (14,70%)	109 (50,46%)	35 (15,97%)	38 (18,06%)	2 (0,81%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari tabel di atas dapat diketahui rekapitulasi tanggapan responden mengenai Implementasi DP3 Di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “setuju” ada 109 jawaban (50,46%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 yang diterapkan di Bappeda sudah sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai baik dalam hal metode penilaian yang diterapkan, mekanisme penilaian dan kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*tidak setuju*” yaitu 38 jawaban (18,06%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 yang diterapkan di Bappeda tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai baik dalam hal metode penilaian yang diterapkan, mekanisme penilaian dan kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian dirasakan tidak objektif.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*ragu-ragu*” ada 35 jawaban (15,97%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 yang diterapkan di Bappeda kurang sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai baik dalam hal metode penilaian yang diterapkan, mekanisme penilaian dan kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian dianggap masih kurang memuaskan.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*sangat setuju*” ada 32 jawaban (14,70%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 yang diterapkan di Bappeda sudah sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai baik dalam hal metode penilaian yang diterapkan, mekanisme penilaian dan kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*sangat tidak setuju*” yaitu 2 (0,81%) jawaban dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 yang diterapkan di Bappeda sangat tidak sesuai dengan apa yang diharapkan pegawai baik dalam hal metode penilaian yang

diterapkan, mekanisme penilaian dan kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian. Hal demikian mencerminkan ketidakefektifan dalam melakukan penilaian.

Dari 4 indikator implementasi DP3 tersebut diatas dapat dilihat indicator Metode DP3 termasuk dalam kategori "*setuju*" dengan 120 jawaban (55,55%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya yang menjawab, hal itu juga dapat dilihat dari indicator mekanisme DP3 termasuk kategori "*setuju*" karena ada 131 jawaban (60,65%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya yang menjawab, juga di indicator Substansi DP3 termasuk kategori "*setuju*" karena ada 122 jawaban (55,48%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhan yang memberikan tanggapannya, sedangkan indikator bias penilaian termasuk kategori "*ragu-ragu*" hal itu dapat dilihat dari 77 jawaban (35,65%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhan yang memberikan tanggapannya. Hal yang demikian dikarenakan Metode DP3, mekanisme DP3 dan Unsur-unsur yang terkandung dalam DP3 yang terealisasi di Kantor Bappeda Provinsi Kepri sudah terlaksana dengan baik walaupun masih terdapat sebagian kecil tanggapan responden mengenai kecenderungan atasan dalam melakukan penilaian dengan menggunakan DP3 (bias penilaian).

### **5.1.3 Analisis Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**



Kinerja pegawai adalah merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, pegawai hendaklah meningkatkan kinerjanya agar tujuan dari suatu instansi atau organisasi dapat dicapai sesuai dengan target yang telah ditentukan.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas kinerja pegawai Pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri, dapat diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut :

### 1. Kemampuan

Kemampuan pegawai dalam menguasai bidang tugas yang diberikan kepadanya dapat dilihat dari :

- a. Penguasaan bidang tugas
- b. Mandiri dalam melaksanakan tugas
- c. Mempunyai ide-ide atau inovasi dalam melaksanakan tugas

Adapun tanggapan responden mengenai kemampuan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, dapat diketahui pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5.8. Tanggapan Responden Mengenai Kemampuan Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					
		Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Jumlah (%)
1.	Kemampuan pegawai dalam menguasai tugas	3	35	22	12	-	72
2.	Tingkat kemandirian pegawai dalam melaksanakan tugas	6	45	13	8	-	72
3.	Implikasi atau dampak pemberian ide-ide pegawai dalam mengemban tugas	16	46	9	1	-	72

Jumlah	25 (11,57%)	126 (58,34%)	44 (20,37%)	21 (9,72%)	-	216 (100%)
--------	----------------	-----------------	----------------	---------------	---	---------------

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari tabel diatas, dapat diperoleh gambaran mengenai kemampuan pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, termasuk pada kategori “*Setuju*” yakni sebanyak 126 (58,34%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya kemampuan pegawai dalam menguasai bidang tugas yang diberikan kepadanya seperti mandiri dalam melaksanakan tugas, bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta mampu menuangkan ide-ide baru dalam melaksanakan tugas.

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 44 (20,37%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan kurangnya kemapuan pegawai dalam mengusai bidang tugas yang diberikan, seperti kurang mandiri dalam melaksanakan tugas, serta kurangnya rasa bertanggung jawab bagi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 25 (11,57%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya kemampuan pegawai dalam menguasai bidang tugas yang diberikan kepadanya seperti mandiri dalam melaksanakan tugas, bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas serta mempunyai ide dalam melaksanakan tugas.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 21 (9,72%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah

responden secara keseluruhannya. Dikarenakan sangat kurangnya kemampuan pegawai dalam menguasai bidang tugas yang diberikan, seperti kurang mandiri dalam melaksanakan tugas, serta kurangnya rasa bertanggung jawab bagi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 0 (0%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan tidak ada responden yang memberikan tanggapan.

## 2. Keterampilan

Keahlian yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang dilihat dari :

- a. Menguasai terhadap tugas yang dilaksanakan
- b. Memiliki keahlian terhadap tugas yang telah dilaksanakan
- c. Lancar dalam melaksanakan tugas yang telah dilaksanakan

Adapun tanggapan responden mengenai keterampilan pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dapat diketahui pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 5.9. Tanggapan Responden Mengenai Keterampilan Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					
		Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Jumlah (%)
1.	Tingkat kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas	7	48	14	3	-	72
2.	Tingkat kelancaran pegawai dalam	10	29	27	5	1	72

	melaksanakan tugas						
3.	Inovasi baru yang diberikan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya	19	43	9	1	-	72
Jumlah		36 (16,67%)	120 (55,55%)	50 (23,14%)	9 (4,17%)	1 (0,47%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari tabel diatas, dapat diperoleh gambaran mengenai keterampilan di Kantor Bappeda Provinsi Kepri, termasuk pada kategori “*setuju*” yakni sebanyak 120 (55,55%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya keahlian yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya, seperti mengerti terhadap tugas yang telah dilaksanakan, memahami terhadap tugas yang telah dilaksanakan, menguasai terhadap tugas yang telah dilaksanakan, serta lancar dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 50 (23,14%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan keahlian yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya kurang memuaskan seperti kurang mengerti terhadap tugas yang telah dilaksanakan, kurang menguasai terhadap tugas yang dilaksanakan, serta kurang lancar dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 36 (16,67%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya keahlian yang dimiliki pegawai dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepadanya, seperti menguasai terhadap tugas yang telah dilaksanakan, dan lancar dalam melaksanakan tugas yang diberikan serta dapat memberikan inovasi-inovasi baru untuk mencapai tujuan organisasi.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 9 (4,17%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan keahlian yang dimiliki pegawai tidak memuaskan seperti tidak mengerti terhadap tugas yang telah dilaksanakan. Tidak menguasai terhadap tugas yang telah dilaksanakan. dan tidak lancar dalam melaksanakan tugas.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 1 (0,47%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan keahlian yang dimiliki pegawai sangat tidak memuaskan seperti sangat tidak menguasai keterampilan terhadap tugas yang telah dilaksanakan.

### **3. Kerja Sama**

Adanya kerja sama pegawai di Bagian Umum Kantor DPRD Provinsi Riau yang pelaksanaannya dapat dilihat dari :

- a. Adanya kerja sama pegawai dengan atasan.
- b. Adanya kerja sama antara pegawai
- c. Kerjasama pegawai tersebut dimaksudkan untuk pencapaian tujuan

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai kerja sama di Kantor Bappeda Provinsi Kepri dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 5.10. Tanggapan responden mengenai Kerja Sama Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					
		Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Jumlah (%)
1.	Tingkat kerja sama pegawai dengan pimpinan	2	48	16	6	-	72
2.	Tingkat kerja sama antar sesama pegawai	3	43	21	5	-	72
3.	Implikasi atau dampak dari kerja sama pegawai dalam pencapaian tujuan	4	39	26	3	-	72
Jumlah		9 (4,17%)	130 (60,18%)	63 (29,17%)	14 (6,48%)	-	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari tabel diatas, dapat diperoleh gambaran mengenai kerja sama di Kntor Bappeda Provinsi Kepri, termasuk pada kategori “Setuju” yakni sebanyak 130

(60,18%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya kerja sama pegawai dengan pegawai, kerja sama pegawai dengan atasan yang pada akhirnya kerjasama tersebut dimaksudkan untuk pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan..

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 63 (29,17%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan kerja sama pegawai kurang memuaskan seperti kurangnya kerja sama yang dimaksudkan untuk pencapaian tujuan sesuai rencana yang telah ditentukan.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 14 (6,48%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan kerja sama yang dilakukan pegawai tidak mencapai tujuan sesuai rencana yang telah ditentukan.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 9 (4,17%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya kerja sama pegawai dengan pegawai, kerja sama pegawai dengan atasan yang dimaksudkan untuk pencapaian tujuan sesuai rencana yang telah ditentukan.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 0 (0%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah

responden secara keseluruhannya. Dikarenakan tidak ada responden yang memberikan tanggapan.

#### 4. Hasil Kerja

Hasil kerja yang dicapai oleh pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau dalam pelaksanaan tugas yang diberikan kepadanya, dapat dilihat sebagai berikut :

- a. Prestasi Kerja Pegawai
- b. Hasil kerja yang sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditentukan.
- c. Hasil kerja sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai

Dari hasil penelitian diperoleh tanggapan responden mengenai hasil kerja di Bagian Umum Kantor DPRD Provinsi Riau pada tabel berikut:

**Tabel 5.11. Tanggapan Responden Mengenai Hasil Kerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

No.	Tanggapan Responden	Daftar Frekuensi					Jumlah (%)
		Sangat Setuju	Setuju	Ragu-Ragu	Tidak Setuju	Sangat tidak Setuju	
1.	Prestasi kerja pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepri	6	41	16	8	1	72
2.	Relevansi hasil kerja dengan pencapaian tujuan organisasi	4	47	17	4	-	72
3.	Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan prosedur kerja	3	44	21	4	-	72
Jumlah		13 (6,01%)	132 (61,11%)	54 (25%)	16 (7,41%)	1 (0,47%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*



Dari tabel diatas, dapat diperoleh gambaran mengenai hasil kerja di Kantor Bappeda Provinsi Kepri , termasuk pada kategori “*setuju*” yakni sebanyak 132 (61,11%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan adanya prestasi kerja yang memuaskan dari pegawai, hasil kerja yang sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan, dan hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Tanggapan dari responden kategori “*ragu-ragu*” sebanyak 54 (25%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Hal ini dikarenakan kurang adanya hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai, hasil kerja yang sesuai dengan prosedur kerja yang telah ditetapkan, hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Tanggapan dari responden kategori “*tidak setuju*” sebanyak 16 (7,41%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan adanya hasil kerja yang tidak sesuai dengan prosedur kerja yang ditetapkan, dan hasil kerja yang tidak sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat setuju*” sebanyak 13 (6,01%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan adanya hasil kerja sesuai dengan

prosedur kerja yang telah direncanakan, hasil kerja yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai serta prestasi kerja yang diberikan pegawai terhadap organisasi.

Tanggapan dari responden kategori “*sangat tidak setuju*” sebanyak 1 (0,47%) jawaban dari 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya. Dikarenakan tidak adanya kesesuaian hasil kerja dengan prosedur kerja yang telah ditentukan, tidak adanya kesesuaian hasil kerja dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berdasarkan uraian dari ke empat (4) indikator atau sub variabel yang digunakan dalam mengukur Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri, selanjutnya dapat dijelaskan Rekapitulasi Tanggapan Responden sebagai berikut :

**Tabel 5.12. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Pegawai Di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau**

No	Kinerja	Daftar frekuensi					
		Sangat setuju	Setuju	Ragu-ragu	Tidak setuju	Sangat tidak setuju	Jumlah
1	Kemampuan	25 (11,57%)	126 (58,34%)	44 (20,37%)	21 (9,72%)	-	216 (100%)
2	Keterampilan	36 (16,67%)	120 (55,55%)	50 (23,14%)	9 (4,17%)	1 (0,47%)	216 (100%)
3	Kerjasama	9 (4,17%)	130 (60,18%)	63 (29,17%)	14 (6,48%)	-	216 (100%)

4	Hasil kerja	13 (6,01%)	132 (61,11%)	54 (25%)	16 (7,41%)	1 (0,47%)	216 (100%)
Jumlah		83	508	211	60	2	864
Rata-rata		21 (9,60%)	127 (58,80%)	52 (24,42%)	15 (6,94%)	1 (0,24%)	216 (100%)

*Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010*

Dari tabel di atas dapat diketahui rekapitulasi tanggapan responden mengenai Kinerja Pegawai Di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, dapat dijelaskan sebagai berikut :

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*setuju*” ada 127 jawaban (58,80%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil yaitu adanya kemampuan pegawai, keterampilan pegawai, kerjasama dan hasil kerja yang sesuai dengan tugas yang telah diberikan.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*ragu-ragu*” ada 52 jawaban (24,42%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan kinerja pegawai kurang adanya kemampuan, keterampilan dan kerjasama pegawai.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*sangat setuju*” ada 21 jawaban (9,60%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan kinerja pegawai negeri sipil yaitu adanya kemampuan pegawai,

keterampilan pegawai, kerjasama dan hasil kerja yang sesuai dengan tugas yang telah diberikan.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*tidak setuju*” yaitu 15 jawaban (6,94%) dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut tidak adanya kemampuan, keterampilan, dan kerjasama pegawai.

Rata-rata tanggapan responden pada kategori “*sangat tidak setuju*” yaitu 1 (0,24%) jawaban dari 72 responden yang memberikan tanggapannya. Hal ini dikarenakan dalam peningkatan kinerja pegawai tidak adanya kemampuan, keterampilan dan kerjasama pegawai.

Dari 4 indikator kinerja pegawai tersebut diatas dapat dilihat indikator kemampuan termasuk dalam kategori “*setuju*” dengan 126 jawaban (58,34%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 sub variabel ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya yang menjawab, hal itu juga dapat dilihat dari indikator keterampilan termasuk kategori “*setuju*” karena ada 120 jawaban (55,55%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhannya yang menjawab, juga di indikator Kerjasama termasuk kategori “*setuju*” karena ada 130 jawaban (60,18%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhan yang memberikan tanggapannya, begitu juga dengan indikator hasil kerja termasuk kategori “*setuju*” hal itu dapat dilihat dari 132 jawaban (61,11%) melalui 4 item yang disuguhkan per 1 indikator ke 72 orang jumlah responden secara keseluruhan yang memberikan tanggapannya. Hal tersebut

dikarenakan kemampuan, keterampilan, kerjasama dan hasil kerja yang diberikan kepada pegawai sangat baik dan sesuai dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

#### **5.1.4 Implementasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (Dp3) di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau**

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, adalah penilaian secara periodik pelaksanaan pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keberhasilan atau ketidakberhasilan seorang Pegawai Negeri Sipil, dan untuk mengetahui kekurangan-kekurangan dan kelebihan-kelebihan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan dalam melaksanakan tugasnya.

Hasil penilaian kinerja digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain pengangkatan, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, pendidikan dan pelatihan, serta pemberian penghargaan.

Mekanisme formal penilaian pegawai yang berlaku untuk Pegawai Negeri Sipil diatur oleh Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang pelaksanaannya berupa DP<sub>3</sub>, yang selanjutnya diatur dengan Surat Edaran Kepala BAKN No. 02/SE/1980. Peraturan dan ketentuan ini dirasakan cukup baik dan lengkap, namun kenyataannya pelaksanaannya belum memenuhi harapan bagi adanya DP<sub>3</sub>. Secara formal DP<sub>3</sub> diproses setiap tahunnya secara formal pula digunakan untuk menjadi bahan pokok

pertimbangan kenaikan gaji berkala dan kenaikan pangkat pegawai walaupun tujuan DP<sub>3</sub> itu dirumuskan lebih luas dari itu.

Tujuan DP<sub>3</sub> itu adalah untuk memperoleh bahan-bahan pertimbangan yang obyektif dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan Sistem karier dan Prestasi Kerja, demikian diutarakan dalam SE Kepala BAKN.

Begitu pula halnya di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, dalam menilai pekerjaan PNS, Bappeda Provinsi Kepri menerapkan sistem penilaian dengan menggunakan DP3. Dalam prakteknya, berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan mengenai implementasi DP3 di Kantor Bappeda Provinsi Kepri tersebut masih banyaknya ketidakobjektifan dalam melakukan penilaian dengan DP3. Banyak pegawai yang cenderung merasa penilaian dengan DP3 hanya sebatas sebuah daftar yang harus diisi tanpa adanya manfaat yang dirasa sangat signifikan bagi pegawai.

Adanya unsur penilaian yang sangat kualitatif, seperti unsure *kesetiaan*, bukan hal yang tidak mungkin akan memberikan penafsiran yang berbeda pada masing-masing penilai dalam menilai kesetiaan pegawai bersangkutan. Penilaian kesetiaan bisa diintegrasikan kedalam unsur ketaatan, dimana ukuran kesetiaan seorang PNS terhadap negara ini bias dilihat dari seberapa jauh pegawai tersebut mau mentaati peraturan yang ada.

DP3 juga dirasakan sebagai suatu sistem penilaian yang berorientasi ke masa lalu dengan menggunakan teknik *rating scale* dan *critical incident method*, maka apabila tidak dilakukan sebagaimana mestinya hal ini bisa menimbulkan adanya bias penilaian berupa bias *liniency effect*, *central tendency effect*, dan *recency effect*.

Karena adanya resiko demikian, maka bisa dipikirkan untuk mencoba merubah metoda tersebut menjadi metoda gabungan antara metode yang berorientasi ke masa lalu dengan yang berorientasi ke masa yang akan datang, seperti metode *management by objective (MBO)*, dimana dengan berlakunya UU No. 43/1999 yang paradigma pembinaan PNS mulai bergeser kearah prestasi kerja PNS, maka dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing instansi pemerintah.

Periode penilaian relatif lama yaitu setahun sekali (Januari – Desember) Jangka waktu yang relatif lama tersebut akan menyulitkan penilai untuk mengingat semua perilaku dan prestasi kerja bawahannya mulai dari awal periode penilaian sampai akhir periode penilaian. Selain itu, dari sisi pegawai adanya kecenderungan untuk menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang baik terhadap atasannya, bilamana akan menjelang periode penilaian. Hal inilah yang bisa memungkinkan terjadinya penilaian atas perilaku dan prestasi kerja pegawai tersebut yang sifatnya baru, sehingga akan menimbulkan bias *recency effect*, yang pada akhirnya penilaian tersebut akan merugikan pegawai yang dinilai apabila yang terekam dalam memori penilai hanyalah perilaku yang negatifnya saja. Untuk menghindarinya, maka periode penilaian bisa diroboh menjadi 6 (enam) bulan sekali, sehingga para penilai masih bisa mengingat perilaku bawahannya, dan dalam mengisi buku catatan harian PNS pun relatif tidak akan terlalu membosankan.

Penilaian dengan menggunakan DP3 seharusnya dapat dilakukan secara objektif oleh atasan (selaku penilai) agar dapat dirasakan manfaat nya oleh pegawai

yang dinilai dengan DP3. Seperti halnya menurut teori motivasi, ada beberapa unsur yang mampu menggerakkan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih baik, salah satunya yaitu dengan memberikan penghargaan (Bedjo Siswanto, 2000 : 45, dalam Skripsi Siti A., 2009 : 10). Penghargaan bukan hanya berbentuk materi, dapat juga dengan memberikan penilaian objektif yang diterapkan dalam suatu organisasi, sehingga dengan penilaian yang dirasakan pegawai sudah objektif dilakukan oleh penilai maka mampu menggerakkan motivasi pegawai untuk bisa meningkatkan kinerja nya.

#### **5.1.5 Pengaruh Implementasi DP3 terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau**

Untuk mengetahui pengaruh implementasi Dp3 terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau maka dalam penelitian ini penulis menggunakan persamaan regresi linear sederhana, sehingga diperoleh hasil sebagai berikut :

##### **1. Analisis Regresi Linear Sedarhana**

Uji regresi linear sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkan dari variabel X (implementasi DP3) terhadap variabel Y (kinerja). Dari hasil penelitian di peroleh nilai regresi sebagai berikut :



**Tabel 5.13 Koefisien Regresi****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	34.950	3.926		8.903	.000
DP3	.222	.090	.282	2.461	.016

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui persamaan regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$Y = 34,950 + 0,222X$$

Dari hasil persamaan analisis regresi linier sederhana diatas dapat diketahui bahwa terdapatnya pengaruh antara Implementasi DP3 (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan ditandai adanya hubungan positif antara variabel X dan variabel Y. Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa setiap kenaikan 1 satuan DP3 (X) maka akan terjadi peningkatan kinerja pegawai (Y) sebesar 0,222

## 2. Ujian Statistik

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan Variabel X (Implementasi DP3) terhadap Variabel Y (kinerja), maka penulis melakukan ujian statistic yaitu dengan melakukan Uji t-test dan Uji F.

### a. Uji t-test

Uji t digunakan untuk menguji signifikansi koefisien regresi ( $\beta$ ), yaitu apakah variabel dependen (X) berpengaruh secara nyata atau tidak dengan

ketentuan apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis diterima, dengan kata lain variabel X memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y. Begitu juga sebaliknya, jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis ditolak dengan kata lain variabel X tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y.

Untuk menguji signifikansi korelasi antara variabel X dan variabel Y, maka dilakukan uji statistik dengan membandingkan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Berdasarkan koefisien regresi di atas diketahui  $t_{hitung}$  sebesar 2,461. Sedangkan nilai  $t_{tabel}$  adalah  $\alpha/2$  ;  $n - k = 0,05/2$ ;  $72 - 2 = 0,025$  ;  $70 = 2,291$  (lihat Lampiran 5 Tabel t-test). Oleh karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu:  $2,461 > 2,291$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya DP3 berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau.

#### **b. Uji-F**

Uji-F digunakan untuk mengetahui apakah persamaan regresi linier sederhana yang diajukan yaitu:  $Y = a + \beta x$  dapat diterima atau tidak.

**Tabel 5.14 Anova**

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	114.332	1	114.332	6.056	.016 <sup>a</sup>
	Residual	1321.612	70	18.880		
	Total	1435.944	71			

a. Predictors: (Constant), DP3

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: Data Olahan Hasil Penelitian, 2010

Untuk menguji apakah model persamaan tersebut sudah tepat atau belum,  $F_{hitung}$  pada tabel Anova perlu dibandingkan dengan  $F_{tabel}$ . Dari hasil regresi diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 6,056. Sedangkan Nilai  $F_{tabel}$  dengan taraf signifikansi 5% yaitu:  $\alpha = (0,05; k-1) ; (n-k) = (2-1) ; (72 - 2) = (0,05; 1; 70) = 3,9778$  (lihat Lampiran 4. Tabel F). Hal ini menunjukkan bahwa  $f_{hitung} > f_{tabel}$  yaitu 6,056 > 3,9778. Dengan demikian model persamaan regresi linier sederhana yang diajukan sudah tepat dan dapat digunakan.

### 3. Koefisiensi Determinasi ( $R^2$ )

Koefisiensi determinasi digunakan untuk melihat seberapa besar sumbangan variabel X (DP3) terhadap variabel Y (kinerja pegawai) pada Kantor Bappeda Provinsi Kepri. Semakin besar nilai koefisiensi determinasi (dari 0 mendekati angka 1) maka semakin besar sumbangan variabel dependen terhadap variabel independen.

**Tabel 5.15 Model Summary Pengaruh DP3 Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Bappeda Provinsi Kepri**

Model Summary <sup>b</sup>							
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics		Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	
1	.282 <sup>a</sup>	.080	.066	4.34513	.080	6.056	2.248

a. Predictors: (Constant), DP3

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil regresi linear sederhana diperoleh nilai koefisiensi determinasi (*R Square*) yaitu sebesar 0,080 Artinya sebesar 8% kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), sedangkan sisanya yaitu sebesar 92% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Berdasarkan hasil analisa di atas, dapat di simpulkan bahwa terdapatnya hubungan yang positif antara DP3 dan Kinerja. Berdasarkan uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,461 > 2,291$  artinya DP3 berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau. Selanjutnya berdasarkan Koefesien Determinasi ( $R^2$ ) diketahui bahwa Implementasi Dp3 berpengaruh sebesar 8% terhadap peningkatan Kinerja pegawai.

Pada dasarnya DP3 di keluarkan untuk mampu meningkatkan kinerja pegawai. Karena untuk memotivasi pegawai agar mampu meningkatkan kinerjanya kearah yang lebih baik dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan (reward) kepada pegawai. Salah satu bentuk penghargaan yang bisa diberikan

kepada pegawai yaitu penilaian objektif yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan nya. Penilaian yang diterapkan di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau adalah dengan pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). DP3 tersebut digunakan untuk menilai pekerjaan pegawai sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan pembinaan PNS berdasarkan sistem karir dan prestasi kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis laksanakan di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, Implementasi Dp3 hanya berpengaruh 8% terhadap peningkatan kinerja pegawai, sedangkan 92% lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang dianggap lebih dapat memacu kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerjanya seperti motivasi, kemampuan, kompensasi dan sebagainya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil pembahasan yang dilakukan mengenai “*Analisis Implementasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau*” maka penulis mengemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut.

#### 6.1. Kesimpulan

1. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa implementasi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) di kantor Bappeda kurang efektif. Hal ini dikarenakan implementasi DP3 dipandang sebagai alat formalitas yang wajib diisi setiap setahun sekali dengan tidak memandang keobjektifitasan sebuah penilaian. Kualitas dari DP3 kurang efektif karena terdapat salah satu unsur yang bersifat kualitatif sehingga dipandang tidak berhubungan dengan sebuah penilaian prestasi kerja. Selanjutnya penilaian yang dilakukan berorientasi pada masa lalu sehingga dapat terjadi bias terhadap suatu penilaian.
2. Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, keberhasilannya dapat dilihat dari indikator-indikator kemampuan, keterampilan, kerjasama dan hasil kerja, masing-masing indikator masuk dalam kategori “*setuju*”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai pada kantor Bappeda sudah dianggap baik dipandang dari kemampuan

keterampilan yang diberikan pegawai terhadap sebuah instansi dapat menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan.

3. Pengaruh Implementasi DP3 terhadap kinerja pegawai di Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau dirasakan kurang significant. Hal ini dikarenakan tidak terdapatnya kontribusi yang diberikan Dp3 terhadap peningkatan pegawai. Dp3 hanya di anggap sebagai formalitas penilaian yang tidak mampu memotivasi pegawai dalam bekerja. Dp3 cenderung bersifat subjektif, kualitas DP3 juga dianggap tidak memenuhi standar sebuah penialain. .
4. Analisis pengaruh DP3 terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, dengan menggunakan regresi linear sederhana diperoleh nilai koefisiensi determinasi (*R Square*) sebesar 8% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.
5. Berdasarkan uji-t diperoleh nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2,461 > 2,291$  artinya DP3 berpengaruh secara nyata (signifikan) terhadap peningkatan Kinerja Pegawai pada Kantor Bappeda Provinsi Kepulauan Riau.

## 6.2 Saran-saran

1. Perlu dilakukan sosialisasi kepada pejabat personel yang dilaksanakan setiap setahun sekali berkaiatn dengan peraturan yang digunakan dalam proses penilaian kinerja PNS. Dengan demikian diharapkan penilai dan atasan penilai dapat memberikan penilaian secara objektif sesuai dengan peraturan yang berlaku

2. Nilai dalam mekanisme penilaian kinerja belum didasarkan pada standar kinerja. Perlu bagi setiap pns mencatat hasil kerja secara harian, sehingga dapat dijadikan acuan penilaian kinerja. Untuk mendapatkan manfaat optimal dari DP3 perlu dikembangkan standar kinerja yang terukur, akurat dan lengkap, hal ini juga penting dilakukan untuk menjamin objektivitas penilaian
3. Mekanisme penilaian DP3 saat ini dilakukan dengan mengacu pada nilai tahun-tahun sebelumnya dan dilakukan sekali setiap akhir tahun. Dengan mengacu pada penilaian tahun sebelumnya dan terlalu panjangnya periode penilaian ternyata menyebabkan kesulitan dalam memberikan nilai yang objektif. Untuk itu disarankan penilaian dengan DP3 diharapkan menjadi penilaian yang mandiri dalam arti penilaian tahun tertentu tidak dikaitkan dengan pencapaian tahun sebelumnya. Disamping itu untuk menjaga objektivitas penilaian diusulkan untuk melakukan penilaian dua kali dalam satu tahun.
4. PNS yang menjadi obyek penilaian harus dilibatkan dalam membuat atau menentukan target-target yang akan dicapainya, sehingga mereka merasa ikut bertanggung jawab dalam pencapaian target tersebut. Teknik penilaiannyapun bisa dirubah, dimana pada saat sekarang hanya bawahanlah yang bisa dinilai oleh atasan langsungnya (pejabat penilai), maka untuk masa yang akan datang, khusus untuk menilai kinerja para pejabat penilai, maka sistem penilaian inipun harus bias mengakomodir penilaian dari pihak PNS yang menjadi bawahan pejabat penilai tersebut. Hal ini dimaksudkan agar penilaian



bisa berlangsung dua arah yaitu penilaian dari atas dan dari bawah, sehingga obyektivitas penilaiannya pun akan lebih tinggi.

5. Agar Kepala Bappeda Provinsi Kepulauan Riau, dapat meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan kecakapan dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan latihan yang sesuai dengan bidang dan tugas yang digeluti pegawai, meningkatkan kerjasama antara sesama pegawai dan melakukan evaluasi-evaluasi terhadap hasil kerja pegawai secara rutin.
6. Untuk kesempurnaan penelitian ini diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat meneliti factor-faktor lain yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai

## DAFTAR PUSTAKA

- Dwiyano, Agus dkk. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasan. M. Iqbal. M.M. 1999. *Pokok-Pokok Materi Statistik 1*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hawley, Casey Fitts. 2005. *201 Cara Untuk Mendorong Setiap Karyawan Berkinerja Bintang*. Jakarta: Erlangga
- Kencana, Inu Syafie. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineke Cipta
- Ngurah, Agung. 2002. *Statistika Penerapan Metode Analisis Untuk Tabulasi Sempurna dan Tidak sempurna*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Pasolong, Harbani. 2008. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negri Sipil
- Prabu, Anwar Mangkunegara. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Prabu, Anwar Mangkunegara. 2008. *MSDM Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pokok-pokok Kepegawaian dan Pegawai negri Sipil. 2008. Bandung: Nuansa Aulia
- Romus, Mahendra Dkk. 2007. *Aplikasi Program SPSS dalam Analisis Data Penelitian*. Pekanbaru: Uin Suska Press
- Samsudin Sadili M.M MPd. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2007. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara

- Schuller, S Randall & Jackson, E. Susan. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi abad ke-21 jilid 2*. Erlangga
- Simanjuntak, Prof. Dr. Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fekon UI
- Soeprihanto, John M.i.M. 2007. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPPE
- Sugiono. 2006. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta
- The Liang Gie. 1996. *Administrasi Perkantoran Modern*. Yogyakarta: Liberty
- Timpe, A. Dale. 1992. *Seri Manajemen Sumber daya Manusia "Kinerja/Performance"* Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Undang-undang Pokok Kepegawaian nomor 43 tahun 1999 perubahan atas UU no. 8 tahun 1984 pasal 20